Jean SIMONET et Jean-Pierre BOUCHEZ
avec la collaboration de Joël PELADE et Patrick GILBERT

Le conseil

Le livre du consultant et du client

Deuxième édition
actualisée et enrichie

© Groupe Eyrolles, 2003, 2009
ISBN : 978-2-212-54255-4

EYROLLES
Éditions d'Organisation

CHAPITRE 2

Être client du conseil

Nous nous proposons dans cette partie de parcourir l'ensemble du processus de relation et d'échanges entre le cabinet de conseil et l'entreprise cliente, en adoptant la position de l'utilisateur de conseil[1]. Ce processus comprend trois phases majeures, que nous traiterons successivement. Dans un premier temps, nous cernerons, très en amont, les raisons pour lesquelles les entreprises envisagent ou décident de faire appel à un cabinet de conseil. Ensuite, nous analyserons la question du choix du cabinet de conseil. Enfin, nous examinerons la collaboration entre l'entreprise cliente et le consultant, jusqu'à la fin de la mission qui les réunit.

POURQUOI FAIRE APPEL À DES CONSULTANTS

Comme le fait remarquer Fiona Czerniawska[2], la réussite d'un projet de conseil se joue bien avant la première rencontre avec le consultant et suppose d'abord que le client du conseil sache précisément pourquoi il a recours aux consultants[3].

1. À part les différents guides, dont les principaux sont mentionnés dans ce livre, les ouvrages français sur le conseil dans la perspective du client sont rares. Nous n'en n'avons identifié qu'un : LATAPIE P., *Recourir au conseil*, Éditions du Grand Chemin, 2006. Il se situe dans la ligne globale de ce chapitre.
2. CZERNIAWSKA F., *The Intelligent Client : Managing Your Management Consultant*, Hodder & Stoughton, 2002.
3. « Il nous faut un consultant » est une idée désormais répertoriée comme une idée reçue en management, une (fausse) évidence à laquelle il convient de ne pas succomber sans réfléchir au préalable, sous peine de déconvenues. Voir LEFRANCQ, « Il nous faut un consultant », *in* CriM (Critique et Management), PEZET A., SPONEM S. (dir.), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, La Découverte, 2008.

© Groupe Eyrolles

Mauvaises raisons, bonnes raisons

Des mauvais usages du conseil

Dans un article stimulant, Xavier Baron[1] met en garde contre les « usages illégitimes » des conseils en gestion sociale. Ses remarques peuvent à notre sens s'appliquer à l'utilisation de toute forme de conseil. L'auteur décrit avec une pointe d'ironie plusieurs rôles « implicites et non contractuels ».

Les rôles pervertis du consultant (d'après Xavier Baron)

- **L'intervenant « danseuse » (le rôle le moins productif)**
  Bien que cette situation soit rare, pour des raisons évidentes de rapport coût-efficacité, le consultant peut être chargé par le client-commanditaire « d'occuper le devant de la scène quelque temps, parfois simplement pour le plaisir, parfois pour faire diversion ».

  Ainsi l'intervention peut se traduire par une communication de quelques heures, à l'occasion d'un comité de direction ou d'un séminaire interne par exemple.

- **L'intervenant « alibi » (le rôle le plus frustrant)**
  Dans ce cas de figure, il s'agit d'utiliser le consultant pour « faire la preuve que l'on fait quelque chose, tout en faisant en sorte qu'il ne se passe rien ».

  L'exemple d'audits ou de diagnostics sans suite peut constituer une illustration de cette démarche, que Baron qualifie de « manœuvre dilatoire, non forcément consciente, visant le plus souvent à gagner du temps ou à respecter formellement un engagement que l'on ne peut, ou ne veut plus tenir ». La présence (coûteuse) du consultant est alors utilisée comme un argument d'affichage montrant l'intérêt et la volonté d'aboutir de l'entreprise.

- **L'intervenant « fusible » (le rôle le moins agréable)**
  L'intervenant sera, dans ce cas de figure, conduit à porter la paternité de mesures peu populaires, comme des opérations de restructuration conduisant à des réductions d'effectifs.

  Naturellement, pour se prémunir, le consultant peut s'abriter derrière une « légitimité pseudo-scientifique ». En réalité, le plus souvent, les décisions, qui peuvent être par ailleurs légitimes et nécessaires, sont déjà prises. Le consultant est sollicité pour justifier des choix socialement mal assumés par les décideurs. Naturellement, en cas de difficultés

1. Baron X., « Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise », *L'enjeu humain de l'entreprise*, CEPP, 1988.

© Groupe Eyrolles

et de complications, l'intervenant, associé à un échec, est le premier à « griller », même si personne n'est vraiment dupe…

- **L'intervenant « porte-parole » (le rôle le plus manipulatoire)**
  En prenant appui sur son aura personnelle (ou institutionnelle), le consultant est chargé de diffuser le message que le commanditaire veut faire passer « sans en avoir lui-même les moyens ou le pouvoir (c'est-à-dire la légitimité suffisante…) ».

- **L'intervenant « ressource d'énergie » (le rôle le plus épuisant)**
  Dans certaines situations d'intervention, le consultant peut se retrouver seul à porter et expliciter le projet. Aussi peut-il être tenté de se substituer à la volonté des dirigeants pour essayer de faire aboutir coûte que coûte le projet…

La présentation de Baron met l'accent sur la tentation pour les décideurs de se décharger d'une part de leurs responsabilités sur le consultant. Il nous semble intéressant de l'élargir et de l'enrichir en explorant les « mauvaises raisons » de recourir au conseil à partir du « modèle » des sept péchés capitaux.

Les péchés capitaux	… dans l'utilisation du conseil
Gourmandise	Vouloir goûter toutes les techniques et les produits à la mode. Certains consultants surfent sur les modes qui, en management, se succèdent régulièrement. D'autres se contentent d'habiller des outils classiques du management les derniers concepts venus des États-Unis.
Luxure	Certains décideurs ne résistent pas au plaisir toujours renouvelé d'être entourés de consultants dévoués à leurs multiples pulsions managériales, quitte à s'en séparer dès que la lubie est passée ou le charme rompu. Le consultant est dans la posture de la « danseuse » du dirigeant, il « présente bien » et sait avec un art consommé flatter son ego.
Avarice	Le décideur peut chercher à obtenir le maximum du consultant sans rien donner en échange et garder pour lui les conclusions de l'intervention pour en faire un outil dans sa stratégie personnelle de pouvoir.
Paresse	L'appel à un consultant peut être une solution de facilité, plutôt que d'utiliser ou de développer les compétences et les ressources internes.
Jalousie	L'achat de conseil peut ne pas être suffisamment réfléchi lorsqu'il est essentiellement déclenché par le réflexe de s'aligner sur les pratiques des concurrents ou de telle ou telle entreprise de référence.

…/…

© Groupe Eyrolles

Orgueil	Le recours à un cabinet prestigieux ou à une « star » du conseil peut être valorisant pour l'entreprise cliente mais ne saurait la dispenser d'analyser ses besoins.
Colère	Quand une direction souhaite se débarrasser d'un responsable ou d'une unité, elle peut faire appel à un consultant, implicitement chargé de trouver des failles dans sa gestion. Tous les consultants ne se prêtent pas à ce jeu, mais certains n'hésitent pas à s'en faire une spécialité.

Figure 2-1. Les sept péchés capitaux du client du conseil

Didier Noyé et Étienne Verne[1] confirment les analyses qui précèdent lorsqu'ils regroupent en trois catégories les situations où il n'est pas justifié d'utiliser un consultant :

- pour se débarrasser d'un problème et fuir les difficultés dans une situation délicate ;
- par ignorance de ses propres ressources, en demandant à l'extérieur des contributions qui pourraient être obtenues en interne ;
- par facilité, pour obtenir un résultat sans trop d'effort.

Noyé et Verne font remarquer que, même si la compétence interne existe, le décideur peut avoir du mal à l'identifier ou à la mobiliser, et qu'il est en général plus facile d'obtenir un résultat des consultants que des collaborateurs. Mais, ajoutent-ils, c'est une pente dangereuse, car l'entreprise risque de perdre de la compétence ou de ne pas l'acquérir en comptant trop sur des forces externes.

Des bons usages du conseil

Après le repérage des mauvais usages, la bonne utilisation du conseil apparaît, que nous proposons de résumer à travers la définition suivante :

Le conseil est un apport de compétences extérieures pour résoudre un problème.

Le consultant (et formateur de consultants) anglais Calvert Markham s'appuie implicitement sur cette définition lorsqu'il énumère les cinq conditions qui doivent être réunies pour qu'un client ouvre un dialogue

1. Noyé D., Verne E., *Choisir un consultant*, AFNOR, 1991, p. 9.

© Groupe Eyrolles

avec un consultant afin d'examiner la possibilité d'une collaboration. Pour lui[1], le client doit :

- reconnaître qu'un problème existe ;
- considérer le problème comme important ;
- penser que le problème peut être résolu ;
- vouloir une aide extérieure ;
- trouver le consultant qui lui convient.

Leonard Bisk[2], dans un guide pour les PME américaines faisant appel à différents types de services professionnels, reprend la même logique en y intégrant quelques considérations sur le contexte et l'impact de l'intervention d'un consultant dans l'entreprise. Il estime que le chef d'entreprise ne tirera profit de l'intervention que si les conditions suivantes sont réunies :

- il a un problème à résoudre ;
- il ne peut pas le résoudre en interne par manque de temps ou de compétences ;
- il cherche à améliorer ses façons de faire au niveau du management, de l'organisation, des techniques professionnelles ou de l'utilisation des nouvelles technologies ;
- il veut développer les compétences au sein de son entreprise ;
- il est prêt à mettre en œuvre les recommandations qui lui seront proposées.

L'examen de l'opportunité du recours à un conseil suppose donc une réflexion sur le problème à résoudre (sa nature, son importance, etc.) et sur l'intérêt d'un recours à des ressources externes (la valeur ajoutée attendue, les liens avec les ressources internes, etc.). Cette réflexion peut impliquer différents acteurs chez le client (décideurs, opérationnels) et un ou plusieurs consultants pressentis. Elle doit permettre de vérifier que la perception initiale du problème correspond à un vrai besoin auquel pourra répondre une offre de conseil et d'éviter les pièges des usages abusifs et inefficaces du conseil.

En fait, il s'agit de s'assurer que l'entreprise, représentée par ses décideurs :

- sait de quoi il s'agit – problème à résoudre et objectif à atteindre (sous réserve d'analyses ultérieures pouvant conduire à les reformuler) ;

1. MARKHAM C., *The top consultant*, Kogan, 1998, p. 14-17.
2. BISK L., *Entrepreneur magazine, guide to professional services*, John Wiley & Sons, 1997, p. 97.

© Groupe Eyrolles

- veut changer ou améliorer l'existant et faire appel à des compétences extérieures ;
- peut tirer profit de l'intervention du consultant.

En pratique, la demande de conseil est souvent complexe et ambiguë[1]. Bonnes et mauvaises raisons peuvent s'entremêler. Certaines utilités du recours aux consultants seront publiques, officielles, d'autres cachées, tacites. Pour Michel Verstraeten, consultant devenu enseignant à l'université libre de Bruxelles[2], les utilités explicites des consultants sont l'apport d'expertise, l'apport de ressources en temps et en attention et l'apport d'une extériorité aussi bien politique (être *a priori* étranger aux jeux de pouvoir) que cognitive (fournir un regard neuf). Les utilités implicites sont le transfert de responsabilité (au moins partielle, du décideur vers le consultant), la symbolique du changement (le consultant comme preuve de la nécessité et de la volonté de changement) et l'impact sur le système client (le consultant comme levier d'action). Ces utilités implicites peuvent se justifier si elles ne constituent pas les motifs essentiels de l'appel au consultant. Majoritaires, elles sont les « mauvaises raisons » repérées par Baron, que nous avons passées en revue précédemment.

Quels besoins de conseil ?

Les besoins de conseil peuvent s'analyser en termes de contenus ou de domaines : conseil en stratégie, en organisation, en ressources humaines, etc. Mais l'entreprise qui souhaite approfondir et préciser ses attentes aura intérêt à aller plus loin et à raisonner en termes d'objectifs de l'intervention et de fonctions attendues du consultant.

Dans un livret pratique élaboré par le ministère de l'Industrie[3] pour aider les PME à bien utiliser le conseil, trois motifs du recours aux consultants sont envisagés :

- **une difficulté** (pour « supprimer un pépin » ou remédier à une situation qui se dégrade) ;

1. ARNAUD G., « L'obscur objet de la demande de conseil, une perspective psychanalytique », *Gérer & Comprendre*, n° 39, juin 1995.
2. VERSTRAETEN M., *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*, De Boeck, 2007.
3. Ministère de l'Industrie, *PMI : comment bien choisir et utiliser le conseil dans votre entreprise*, 1995.

© Groupe Eyrolles

- **une préoccupation** (pour se prémunir, « tout semble aller bien mais comment se mettre à l'abri d'un coup de vent contraire ») ;
- **une ambition** (pour se développer ou créer).

Dans chaque cas, le conseil est envisagé selon une logique d'action, ou de résolution de problèmes, bien spécifique : action curative dans le premier cas, action préventive dans le second, action évolutive (« bond en avant ») dans le troisième. Cette approche est aussi celle de Milan Kubr[1], qui distingue trois types d'objectifs pour les interventions :

- revenir à la situation considérée comme satisfaisante et normale (l'intervention correctrice) ;
- augmenter le niveau des exigences (l'intervention de progrès) ;
- innover, créer une situation entièrement nouvelles (l'intervention créative).

Ces premières typologies nous semblent utiles pour aider l'entreprise à caractériser et à préciser ses besoins de conseil. Elles peuvent être complétées par d'autres. Ainsi la présentation que font Noyé et Verne[2] des services que peut apporter un consultant :

- **construire les stratégies de l'entreprise** en aidant à définir des politiques, à préparer des décisions, à valider des choix importants (par exemple, conseil sur la stratégie produits/marchés ou la gestion prospective des emplois et des compétences) ;
- **accompagner un projet de changement** en aidant à piloter une transformation aux dimensions multiples (technique, économique, sociale et organisationnelle…), à partir d'une expérience de conduite de projets de divers types (par exemple, appui pour obtenir une certification qualité ou pour gérer une restructuration) ;
- **réagir à une situation problématique** en analysant cette situation, en recherchant des solutions et en aidant éventuellement à leur mise en œuvre (par exemple, traitement de dysfonctionnements internes, de crises ou de blocages, de déficits de compétitivité ou de compétences) ;
- **apporter une expertise** en faisant appel à un spécialiste qui fait profiter l'entreprise d'un savoir-faire dans un domaine qu'elle ne maîtrise pas aussi bien que lui (par exemple, pour la réalisation d'une enquête

1. KUBR M., *Le conseil en management*, BIT, 1993.
2. NOYÉ D., VERNE E., *op. cit.*, p. 8.

© Groupe Eyrolles

de satisfaction clients, le développement d'activités à l'étranger ou la mise au point d'une informatisation) ;
- **transférer du savoir-faire à l'entreprise** en développant ou en diffusant des méthodes et des compétences à travers une intervention et des modes d'apprentissage qui peuvent être variés (par exemple, actions de formation ou acquisition de compétences par la pratique).

Nous proposerons, en complément, une grille d'analyse permettant de catégoriser les besoins de conseil :
- selon que le client recherche une expertise (étude, analyse, diagnostic, avis, recommandations) ou une aide au développement (conduite de projets, accompagnement et animation de changements, mise en œuvre de nouvelles pratiques) ;
- et selon que le champ du problème à résoudre (de l'objectif à atteindre) est un terrain connu ou un domaine nouveau.

La grille a la forme d'une matrice, dont chaque cadran correspond à un type de besoins spécifique. Nous donnons quelques exemples d'offres de conseil répondant à chaque type de besoin. Ces exemples sont indicatifs et ont surtout une vertu illustrative.

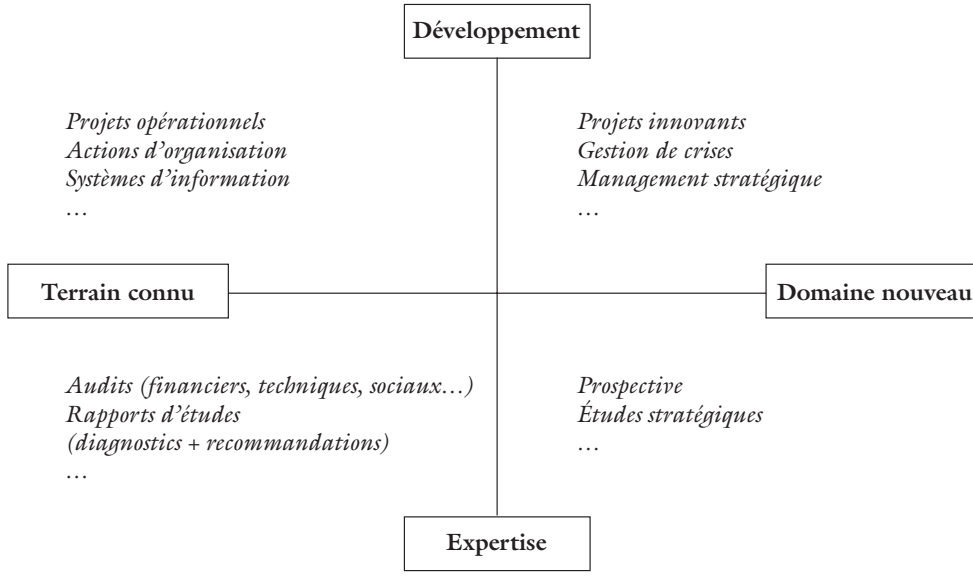

Figure 2-2. Grille d'analyse des besoins de conseil

© Groupe Eyrolles

Dans la pratique, une offre peut combiner et doser des réponses à des besoins variés et complexes, appartenant à plusieurs des quatre familles de base.

Conseil externe ou conseil interne ?

Pour répondre à des besoins de conseil importants et réguliers, de nombreuses grandes entreprises choisissent de créer en leur sein une entité de conseil interne.

Les raisons de constituer une équipe interne de consultants sont diverses :

- Ce peut être pour donner un signe fort au corps social sur la nécessité de moderniser l'entreprise, non pas par à-coups mais en permanence.
- Pour relativiser l'apport de consultants extérieurs en banalisant leur fonction et en la rendant plus proche de l'encadrement et du personnel, notamment en assurant une mobilité entre l'unité de conseil interne et les services opérationnels.
- Ou pour permettre un réel transfert de savoir-faire des cabinets de conseil vers l'entreprise, les consultants internes captant les méthodologies externes et les rediffusant au sein de leur structure.
- Enfin, l'existence d'une fonction de conseil interne peut être envisagée comme un levier pour faire évoluer de l'intérieur, donc plus en profondeur que par l'intervention d'« étrangers », les modes d'organisation et de management.

Le conseil interne peut favoriser une réelle autonomie des opérationnels en matière d'organisation et de management en leur offrant les moyens intellectuels de réflexion et de conception correspondants. À condition que les consultants internes proposent et que les décideurs opérationnels disposent. Et que ces consultants ne soient pas de simples relais et agents d'information du management central.

La question est donc de savoir dans quelle mesure la fonction de conseil interne est un système sophistiqué au service d'une conception traditionnelle de l'organisation et du changement, et dans quelle mesure elle est une démarche vraiment nouvelle qui intègre les spécificités du conseil : regard extérieur, indépendance, distanciation, savoir-faire méthodologique, créativité, etc.

© Groupe Eyrolles

En fait, dans la durée, plusieurs aspects de la fonction de conseil interne posent problème :

- Comment le consultant interne peut-il garder un regard extérieur alors qu'il est immergé dans la culture de l'entreprise et ne bénéficie pas d'expériences renouvelées dans d'autres entreprises et d'autres secteurs ?
- Comment assurer aux consultants internes une autonomie suffisante par rapport aux logiques des structures et des hiérarchies en place ?
- Comment mener en interne la recherche et le développement nécessaires en matière de conseil (au niveau des contenus, des savoir-faire, des méthodologies, etc.) ?
- Comment préserver l'aura du consultant, fondé pour une large part sur son indépendance, quand on est cadre dans l'entreprise et qu'à ce titre, il est impossible de ne pas être identifié comme membre du corps social, appartenant à tel ou tel réseau, intégré (ou supposé intégré) aux jeux de pouvoir internes ?
- Enfin un service de conseil interne se justifie-t-il encore, ou pour combien de temps, au moment où émergent dans les entreprises de nouvelles formes de management qui intègrent les savoirs, savoir-faire et postures du consultant ?

Les consultants internes sont nécessairement, de par leur position même, confrontés à toutes ces questions. Ils ne peuvent exister qu'en trouvant, pour eux-mêmes et pour leurs clients internes, des réponses empiriques. Quant au client demandeur de conseil, la question est d'abord de savoir s'il a le choix entre conseil externe et conseil interne et, si c'est le cas, de commencer à évaluer, pour son projet, les avantages, les inconvénients et les conséquences de chaque option.

COMMENT CHOISIR UN CABINET DE CONSEIL

Lorsque l'entreprise estime qu'elle a de bonnes raisons de faire appel à un conseil externe, elle s'engage dans un processus d'achat dont nous allons parcourir les étapes. Ce sera l'occasion d'examiner les conditions de professionnalisation de ce type d'achat. Si les pratiques progressent peu à peu, l'achat de conseil reste encore difficile, souvent empirique et plein de risques pour le client.

© Groupe Eyrolles

S'informer sur les fournisseurs de conseil

La plupart des entreprises n'ont qu'une visibilité très limitée sur l'offre de conseil : elles ne connaissent qu'un petit nombre de consultants et ont du mal à cerner ce qui les caractérise ou les différencie de leurs concurrents[1]. Le conseil est un service qui comporte une large part d'inconnu puisque la réalité de la prestation ne sera clairement identifiée qu'une fois celle-ci délivrée.

Comme le note une étude[2] réalisée pour le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, « il n'y a malheureusement pas d'indicateur "universel" qui renseignerait l'entreprise pour son choix de cabinet de conseil ».

Pour faire face à cette situation d'opacité et d'incertitude, le client est avide d'informations sur les cabinets de conseil, mais surtout de signaux ou d'indices de qualité ou de confiance qui lui seront fournis par ses réseaux relationnels ou des sources indépendantes et autorisées (organismes professionnels, labels, etc.)[3].

La politique du « mieux vaut tenir que courir »

La meilleure façon de limiter les risques semble de faire appel à des sociétés de conseil, et même spécifiquement à des consultants qui sont déjà intervenus et ont démontré leurs compétences au sein de l'entreprise.

Cette pratique n'est toutefois pas sans inconvénients potentiels, surtout si elle est trop systématique, comme l'indique la figure 2-3.

La pratique du bouche à oreille

Lorsqu'elles envisagent de faire appel à des cabinets qu'elles n'ont pas déjà pratiqués, les entreprises s'appuient le plus souvent d'abord sur les informations de bouche à oreille qui circulent au sein des multiples réseaux

1. Voir par exemple DAFSA, *PME-PMI : quels sont les besoins de conseil en management ? Étude n° 13221*, septembre 1998 ; ou Chambre de commerce et d'industrie de Paris, « Les PME et le conseil », *La Newsletter du conseil*, n° 4, mars 2007, www.forumduconseil.com
2. Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, *Le conseil et le changement dans l'entreprise*, 1998.
3. SAUVIAT C., « Le conseil : un "marché réseau" singulier », in DE BANDT J., GADREY J. (dir.), *Relations de service, marchés de services*, CNRS Éditions, 1994 ; KARPIK L., *L'Économie des singularités*, Gallimard, 2007.

© Groupe Eyrolles

Avantages et inconvénients du recours à des consultants déjà intervenus dans l'entreprise	
Avantages	***Questions à examiner***
• Gain de temps dans la connaissance de l'entreprise et du contexte de l'intervention envisagée. • Plus grande facilité de relation entre les acteurs internes de l'entreprise et les consultants, compte tenu de l'antériorité des relations. • Confiance si le respect des engagements et des obligations déontologiques étaient le fait des consultants. • Communication interne relative à l'intervention facilitée.	• L'équipe d'intervention présente-t-elle les compétences et les expériences requises pour la nouvelle mission ? • Les consultants ne risquent-ils pas de se sentir en terrain conquis, forts de leur expérience et de leur connaissance antérieures ? • Une certaine dépendance de l'entreprise vis-à-vis des consultants ne risque-t-elle pas de s'établir ? • La non-mise en concurrence ne conduit-elle pas à s'éloigner des prix du marché ? • L'apport externe de nouvelles idées et de nouveaux savoir-faire par les consultants ne risque-t-il pas de se restreindre ?

Figure 2-3. Faut-il retravailler avec les mêmes consultants ?

auxquels leurs responsables appartiennent. Au sein de ces réseaux, divers acteurs peuvent ainsi jouer un rôle de prescripteurs vis-à-vis des cabinets de conseil ou de certains consultants en tant qu'individus.

L'aide d'un prescripteur

Les prescripteurs fournissent des avis, des recommandations, des informations fondées sur l'expérience ou des relations directes avec tel ou tel prestataire de conseil[1] :

- **Les prescripteurs institutionnels** ont pour mission d'aider les entreprises, et le choix d'un conseil est un appui parmi d'autres. Ce sont par exemple les organisations professionnelles (syndicats d'employeurs), les chambres de commerce et d'industrie, les DRIRE (directions régionales du ministère de l'Industrie) ou l'Anvar…

1. Sur l'importance du rôle des prescripteurs et la distinction entre prescripteurs institutionnels et prescripteurs professionnels, on pourra consulter l'étude citée du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie sur le conseil et le changement dans l'entreprise, sous-titrée : « Recommandations à l'usage des prescripteurs ».

© Groupe Eyrolles

- **Les prescripteurs professionnels** rencontrent les chefs d'entreprise dans le cadre de leur activité. Ce sont les experts-comptables, les banquiers, les assureurs, etc.
- En dehors de ces deux premières catégories, les autres prescripteurs de conseil peuvent être multiples : réseaux d'anciens (des grandes écoles, comme Polytechnique ou l'ENA, ou de certains cabinets de conseil, comme McKinsey), relations amicales, clubs et confréries diverses…

Ces différents réseaux de prescription de conseil peuvent aider une entreprise à mieux connaître l'offre, mais aussi à préciser sa demande.

Souvent, seul un ou quelques prescripteurs sont mobilisés. Le risque des réseaux est celui de la « consanguinité », qui exclut la perspicacité et la sagacité du regard extérieur puisque les partenaires (prescripteur, client, fournisseur) appartiennent au « même monde ». Beaucoup d'entreprises et de dirigeants l'ont compris et diversifient leurs consultants.

Le recours aux syndicats professionnels

Pour ne pas trop dépendre d'un seul réseau, l'entreprise pourra faire appel à plusieurs réseaux ou à des sources susceptibles de fournir des informations indépendantes ou « objectives » sur les cabinets de conseil. Elle pourra ainsi chercher à s'informer auprès des syndicats professionnels représentant la profession du conseil.

Les deux principaux organismes, reconnus par le ministère du Travail, sont le Syntec et la CICF :

- La Fédération Syntec, créée en 1950, regroupe huit chambres syndicales : Syntec Ingénierie, Syntec Informatique, Syntec Études Marketing et Opinion, Syntec Conseil en Management, Syntec Conseil en Recrutement, Syntec Relations Publiques, Syntec Conseil en Évolution Professionnelle et la Fédération de la Formation Professionnelle. Syntec Conseil en Management rassemble environ 80 cabinets, de tailles diverses mais souvent parmi les plus importants, représentant la moitié du chiffre d'affaires du secteur du conseil. Ces cabinets s'accordent sur un même code de déontologie.
- La CICF (Chambre de l'ingénierie et du conseil de France), fondée en 1912, réunit des entreprises plus petites dans des domaines très variés (informatique, management, infrastructures, construction, industrie,

© Groupe Eyrolles

etc.). En tout, 80 000 structures qui adhèrent également à un code éthique.

Quelles garanties apportent aux clients l'adhésion d'une société de conseil à un syndicat professionnel ? En fait l'appartenance à un tel organisme n'apporte aucune certitude quant à la qualité des prestations mais elle témoigne de la volonté de la société de conseil d'obtenir une reconnaissance professionnelle et de se conformer aux règles et bonnes pratiques de la profession.

En cas de litige, l'entreprise cliente peut, le cas échéant, saisir les autorités professionnelles et obtenir un avis éclairé. L'adhésion à un syndicat professionnel est surtout significatif et méritoire de la part des petites structures ; c'est un signe de sérieux qu'elles donnent au marché.

La contribution des labels de qualité

Les labels de qualité constituent une source d'information professionnelle complémentaire susceptible d'éclairer et de rassurer le client. Nous présenterons les deux principaux, la qualification OPQCM et la certification ISO :

L'Office professionnel de qualification des conseils en management (OPQCM) est une association à but non lucratif créée en 1979 à l'initiative de Syntec et de la CICF. Sa mission est d'attribuer à toute personne morale exerçant une activité de conseil en management un certificat de qualification professionnelle, reconnu par le secrétariat d'État à l'Industrie, si elle justifie d'un niveau suffisant de professionnalisme de sa démarche et de la qualité de ses interventions. L'OPQCM s'est surtout développé à partir de 1991, date de sa reconnaissance par l'État. Il compte aujourd'hui plus de 550 cabinets qualifiés. La qualification porte sur un ou plusieurs des quinze domaines de compétences : stratégie et politique d'entreprise, marketing et commercial, production et logistique, ressources humaines, systèmes d'information et de gestion informatique, technologie, finances-audit, management de projets, généraliste PME-PMI, qualité, etc. La qualification est attribuée par un comité constitué de représentants de la profession du conseil, des clients et de l'État, en fonction de critères tels que :

- l'expérience et les compétences des dirigeants et des consultants ;
- des témoignages de satisfaction des clients ;
- la pérennité financière de la structure ;
- le respect des exigences légales, administratives et juridiques.

© Groupe Eyrolles

Les qualifications sont accordées aux cabinets pour une durée de trois ans et doivent être renouvelées. Elles peuvent à tout moment être remises en cause, temporairement ou définitivement, en cas de plainte et après enquête.

Le fait pour un organisme de conseil d'être ainsi qualifié constitue une garantie pour le client en ce qui concerne les compétences et le professionnalisme du cabinet, du moins dans le champ d'activité où il a été labellisé.

- La certification ISO est différente de la qualification. Son domaine est mondial et non national, ainsi que multisectoriel[1] et non spécifique au secteur du conseil.

La certification ne garantit pas la qualité ou la pertinence sur le fond de la prestation du cabinet, mais elle doit permettre de garantir que le cabinet dispose de procédures rigoureuses dans des domaines tels que le déroulement de la mission de conseil, la précision des rôles et des responsabilités respectives du cabinet et de son client, la rédaction et le suivi du contrat, la formalisation des méthodes utilisées, la méthode et les critères d'appréciation du résultat de la mission, le traitement des non-conformités, la gestion des documents relatifs à une mission (création, approbation, diffusion, conservation).

Pendant longtemps, les cabinets de conseil ont pu estimer que, par la nature même de leur activité (prestations intellectuelles), la certification ne les concernait pas, même si certains vendaient à leurs clients l'accompagnement du processus de certification ISO. Aujourd'hui, les exigences des entreprises à l'égard de leurs fournisseurs en matière de certification ISO devraient progressivement s'étendre à l'achat de conseil. Jean-Baptiste Hugot[2] remarque que la certification oblige à professionnaliser les pratiques, au plus grand bénéfice du cabinet et surtout des clients, et qu'elle convient parfaitement au métier de conseil, « qui a avant tout, quoi qu'on puisse en dire, une obligation de moyens et non de résultats ». Il signale toutefois qu'en 2007, seule une dizaine de cabinets ont obtenu cette certification : Accenture, Aedian, Capgemini Consulting, Cegos,

1. À l'exception de certains secteurs comme les secteurs électrique, électronique ou nucléaire, qui bénéficient d'une organisation particulière.
2. HUGOT J.-B., *Le guide des cabinets de conseil en management*, *op. cit.*

© Groupe Eyrolles

IDRH, Ineum Consulting, LowendalMasaï, Magellis Consultants, Merlane, Oresys, Siris Partenaires, Socotec Consulting.

L'apport des guides

Jean-Baptiste Hugot, journaliste spécialisé dans le management et les métiers du conseil, est l'auteur d'un guide très documenté sur les cabinets de conseil en management. Véritable « Gault et Millau » du conseil, il présente et décrit de façon détaillée tous les cabinets de plus de 30 consultants, soit, en effectifs comme en chiffre d'affaires, près de 90 % du marché du conseil. Il s'appuie sur des entretiens avec les responsables des cabinets, tout en restant indépendant dans la formulation de ses appréciations, fondées sur une bonne connaissance du secteur.

Les Éditions du Management, qui l'éditent, publient aussi des guides sur les cabinets d'audit, les sociétés d'études, les cabinets de recrutement, les organismes de formation continue, les avocats d'affaires. D'autres guides existent sur les cabinets de conseil : le guide Consulting (édité par Tarsus France), l'annuaire de l'OPQCM et celui de la CICF…

Ces guides, en général régulièrement réactualisés, constituent évidemment une source d'informations complémentaires utiles pour les clients du conseil. Leur présentation est ordinairement structurée autour d'un certain nombre de rubriques telles que : adresse, année de création, forme juridique et capital, réseaux et partenariats, associés, effectifs, chiffre d'affaires, activités, références, opinion et commentaires éventuels des rédacteurs du guide, etc.

Plaquettes, sites internet et publicité

La dernière catégorie de sources d'informations sur les cabinets de conseil est l'ensemble des supports ou des actions que ces cabinets développent pour mieux se faire connaître.

Ces sources sont les moins objectives, mais elles apportent des informations directes sur ce que sont les cabinets et sur l'image qu'ils veulent donner d'eux-mêmes.

Ainsi les plaquettes ou brochures diverses sont des instruments de promotion commerciale. Mais ils sont révélateurs de la capacité d'une

© Groupe Eyrolles

société de conseil à se présenter, de sa façon de répondre aux attentes de ses clients et notamment de les rassurer. Leur lecture peut être utilement complétée aujourd'hui par la visite du site internet du cabinet, afin de collecter des informations sur la nature des services proposés, les caractéristiques des équipes (domaines d'expertise et d'expérience), les références, etc. Dans certains cas, les informations fournies sont minimales et se limitent à une liste de compétences assorties de quelques références. D'autres cabinets fournissent des informations plus riches et diversifiées, à travers ces supports ou par l'intermédiaire de différentes publications (lettres professionnelles, études, ouvrages ou articles rédigés par les consultants, etc.).

Certains cabinets cherchent à se faire connaître par la publicité, à travers des campagnes dans la presse ou à la télévision. Ces démarches sont assez récentes et concernent surtout des grands cabinets comme Accenture, IBM ou CSC. Elles visent à promouvoir le nom du cabinet dans le cadre d'une stratégie de marque et ne permettent pas au client de se faire une idée précise des pratiques et des compétences du cabinet. Pour connaître ces pratiques et ces compétences, le mieux est de participer à des séances de présentations de cas ou de méthodologies utilisées dans le cadre des missions conduites. Ces présentations peuvent avoir lieu dans le cadre de réunions professionnelles ou promotionnelles générales (colloques, forums, séminaires…), organisées ou non par le cabinet, ou dans le cadre de séances spécifiques sur demande de l'entreprise intéressée. Malgré une dimension commerciale toujours (plus ou moins) présente, ces rencontres sont en général des occasions de cerner comment les consultants de tel ou tel cabinet exercent leur métier.

Formuler la demande et lancer (éventuellement) un appel d'offres

Après avoir vérifié l'opportunité de faire appel à un conseil externe, commencé à réfléchir sur ses besoins et s'être informé sur les fournisseurs possibles, le client va solliciter une offre de la part d'un ou plusieurs cabinets. L'achat peut s'effectuer selon plusieurs scénarios, que nous résumerons à quatre, selon qu'il fait appel à un seul cabinet ou en met plusieurs en concurrence, et selon qu'il formule la demande par oral ou par écrit.

- Le scénario 1 est celui de **l'achat de gré à gré sans cahier des charges**, c'est-à-dire sans spécification écrite des attentes du client. Il est adapté à un marché (une mission) de volume restreint, portant sur

© Groupe Eyrolles

Nombre de fournisseurs consultés	Mode d'expression de la demande : verbale	Mode d'expression de la demande : écrite
un	*1. Achat de gré à gré sans cahier des charges*	*2. Achat de gré à gré avec cahier des charges*
plusieurs	*3. Mise en concurrence sans cahier des charges*	*4. Appel d'offres (mise en concurrence avec cahier des charges)*

Figure 2-4. Les quatre scénarios d'achat du conseil

un problème simple ou *a priori* classique, conduite par un prestataire déjà connu, voire déjà choisi, après réflexion. Si tout ou partie de ces conditions ne sont pas remplies, et si l'expression, verbale, n'est pas suffisamment explicite, la qualité de l'offre et de l'intervention peuvent en souffrir.

- Le scénario 2, **l'achat de gré à gré avec cahier des charges**, correspond à une logique de professionnalisme dans l'achat, sans recours à la mise en concurrence. Elle est adaptée dans les cas où cette mise en concurrence n'est pas possible ou souhaitable (fournisseur unique sur son créneau ou doté d'avantages compétitifs indéniables, etc.) mais où le client souhaite néanmoins travailler avec lui selon les règles de l'art et ne pas accepter une offre sans réflexion et discussion préalables.
- Le scénario 3, **la mise en concurrence sans cahier des charges**, peut *a priori* sembler surprenant. Il correspond toutefois à des situations d'appel limité à la concurrence sur des marchés d'importance faible ou moyenne, dans des domaines bien circonscrits. Ainsi une entreprise invitera deux ou trois prestataires à faire des propositions pour un stage de formation répertorié dans son catalogue, ou la présentation de nouvelles approches du management à son comité de direction…

© Groupe Eyrolles

- Le scénario 4 est celui de **l'appel d'offres**. Depuis les années 1990, les appels d'offres se développent dans le conseil, après d'autres professions proches comme l'ingénierie, l'informatique, la publicité, l'audit[1]. La formule présente un certain nombre d'avantages[2] :
  - élargissement des partenaires potentiels et ouverture plus large des choix ;
  - exigences de la rédaction et de la formalisation conduisant à plus de précision, de rigueur et de clarté (« ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ») ;
  - amélioration de la qualité de la demande et par voie de conséquence de la qualité de l'offre ;
  - structuration du projet par le demandeur et non par l'offreur ;
  - dépouillement et comparaison des offres facilités du fait de leur « formatage » en fonction des exigences du client (informations demandées, contraintes à respecter, etc.) ;
  - obligation de réfléchir au besoin avant de choisir un consultant.

Pour poursuivre notre exploration des stratégies d'achat, nous allons examiner la première norme AFNOR sur les activités de conseil en management et quelques caractéristiques des pratiques actuelles d'achat de conseil.

Achat de conseil : norme AFNOR et pratiques de terrain

La norme AFNOR FD X 50-054

La norme FD X 50-054 de l'AFNOR (Association française de normalisation) est intitulée : « Activités de conseil en management – Guide destiné à aider les entreprises et les prestataires de services dans leurs premières relations – Travaux préparatoires à une intervention de conseil ».

Cette norme a été préparée, sous l'égide de l'AFNOR, par différents acteurs représentatifs de la profession du conseil et du monde de l'entreprise : Syntec, la CICF, l'AGEFOS PME, plusieurs cabinets de consultants, la SNCF, GDF… Elle couvre le domaine qui part de l'émergence du besoin chez le client et s'arrête à la signature de la commande

1. THIRION J.-M., « Faut-il répondre aux appels d'offres de conseil ? », in *Le Mensuel Consulting*, n° 71, septembre 1999.
2. D'après NOYÉ D. et VERNE E., *op. cit.*, p. 51.

© Groupe Eyrolles

d'intervention. Elle indique qu'à la date de sa publication (septembre 1999), il n'existait pas de travaux européens ou internationaux traitant du même sujet[1].

La norme n'a pas de caractère obligatoire. Elle fournit des recommandations visant à promouvoir la qualité dans les interventions de conseil et à renforcer le professionnalisme dans la relation client/conseil. C'est un document court (une dizaine de pages sans les annexes) qui traite des sujets suivants :

- présentation du contenu et domaine d'application de la norme ;
- terminologie (13 mots-clés utilisés par les professionnels du conseil) ;
- expression des besoins ;
- cahier des charges ;
- proposition de conseil ;
- en annexe, pour information : les éléments de réussite de la relation client/consultant, des extraits du code de déontologie de Syntec Conseil en Management et du code de déontologie de la CICF.

Nous recommandons la lecture de cette norme qu'on pourra se procurer à l'AFNOR (www.afnor.fr), et nous bornerons à signaler quelques éléments de méthodologie à portée générale.

Le texte constate la diversité des situations pouvant donner lieu à des prestations de conseil en management, en fonction de la taille, de la nature et du contexte des interventions, et considère que le guide proposé pourra être adapté à chaque cas particulier.

Deux étapes sont toutefois considérées comme indispensables, quelles que soient les circonstances : l'expression des besoins et la proposition de conseil.

- L'expression des besoins est définie comme « une explicitation des problèmes et des besoins de changement, des objectifs et limites d'une intervention extérieure et des attentes du client en matière de solutions recherchées et de valeur ajoutée pour son entreprise ». Elle débouche donc sur une demande explicite formulée par le client au consultant, ou « appel à proposition ». Mais la norme précise que cette demande est accompagnée ou non d'un cahier des charges, défini comme un « document regroupant l'ensemble des exigences fonctionnelles, techniques et administratives relatives à un service attendu ».
- La proposition, ou offre de conseil, est définie comme la « réponse à une consultation émanant d'un client potentiel sous la forme d'une demande écrite ou verbale, accompagnée ou non d'un cahier des charges ». Elle est conçue dans le cadre d'un appel d'offres ou non, celui-ci étant une forme de consultation visant à mettre des candidats en concurrence.

Par ailleurs, la norme précise que la réussite des prestations de conseil en management exige une forte implication conjointe du conseil et du client, passant souvent par la coproduction et pouvant aller jusqu'à un véritable partenariat, et qu'« il ne s'agit plus

© Groupe Eyrolles

d'une simple obligation de moyens unilatérale, mais d'une obligation bilatérale » avec un ensemble de contributions réciproques parfaitement identifiées.

Éclairages sur les pratiques d'achat de conseil

Normes et guides méthodologiques montrent la voie, mais les pratiques sont souvent empiriques. Tout dépend à la fois du niveau de maturité de la fonction « achat » dans chaque entreprise ou organisme public ou à but non lucratif concerné, et des savoir-faire en matière d'achat de ces services hautement particuliers que sont les prestations intellectuelles.

À partir d'une enquête dans une douzaine de grands groupes (industriels et de service, privés et publics), Jean-Baptiste Hugot[2] fait un certain nombre de constats :

- les services achats ne s'intéressent au conseil que depuis quelques années ;
- les acheteurs se professionnalisent en ce qui concerne les prestations intellectuelles, et commencent à intégrer leurs spécificités ;
- de façon permanente, la fonction « achat » établit un panel de fournisseur référencés, une grille tarifaire et un cahier des charges type ;
- sur chaque opération, les acheteurs interviennent, en liaison avec les décideurs, sur le choix de l'intervenant, la rédaction du contrat et éventuellement l'évaluation de la prestation.

Des ouvrages plus spécialisés confirment ce mouvement, qui n'est ni général à toutes les entreprises ni achevé là où il existe, de professionnalisation des pratiques d'achat du conseil et des « prestations intellectuelles » en général[3].

Dans le secteur public, de nombreuses remontées d'informations ont fait état, ces dernières années, de tensions ou de malentendus entre consultants et administrations sur l'achat et le pilotage des prestations de conseil. Pour faire face à ce problème, Syntec Conseil en Management a constitué un groupe de travail composé de consultants qui s'est mis à l'écoute des avis et propositions de fonctionnaires d'État et des collectivités territoriales. Ce groupe a produit un recueil de bonnes pratiques entre consultants et administrations (février 2004). Le document identifie les engagements des consultants et les bonnes pratiques de l'administration aux différentes phases de la relation :

- avant la mise en concurrence ;
- lors de la mise en concurrence ;
- au moment du choix du consultant ;
- au cours de la mission, en fin de mission.

Le texte intégral est consultable sur le site de Syntec Conseil en Management[4]. Pour les phases initiales liées à l'achat qui nous intéressent ici, nous nous bornerons à évoquer les recommandations très simples de ce document concernant le client administration :

- définir en interne les points-clés de la prestation, de ses délais et des acteurs internes à mobiliser ;

© Groupe Eyrolles

– rédiger un dossier de consultation indiquant les éléments de diagnostic à valider avec le consultant : le périmètre fonctionnel, les volumes concernés et les résultats définis sous formes de livrables ou d'étapes à atteindre ;
– indiquer un modèle simple de rédaction de l'offre ;
– privilégier les procédures limitant le nombre de consultants invités à rédiger une offre (présélection de cabinets sur références et appels d'offres restreints) ;
– indiquer les critères de choix des consultants et des cabinets.

1. Depuis, signalons la parution du document AC X50-882 de février 2005 « Accompagnement de l'entreprise – Évaluation de la prestation de conseil auprès des petites entreprises », utile non seulement pour évaluer les prestations, mais aussi pour les piloter et rédiger des cahiers des charges. Par ailleurs, la norme FD X50-054 est intégrée, avec d'autres documents, dans l'ouvrage AFNOR, *Sélectionner et gérer vos consultants. Qualité de prestation de conseil-contrat-rémunération*, AFNOR, 2003.
2. HUGOT J.-B., *op. cit.*
3. ADNET S., *Acheter et vendre du conseil. Les meilleures pratiques*, Eyrolles, 2008 ; LECLERCQ X., *Négocier les prestations intellectuelles*, Dunod, 2002.
4. www.syntec-management.com/fichiers/thl128.pdf

La norme AFNOR sur le conseil en management et notre brève revue des pratiques existantes ou de référence font apparaître, au-delà de la diversité des stratégies d'achat et des contextes :

- la nécessité d'une expression de la demande, qui passe souvent par tout un travail préalable à l'acte d'achat proprement dit ;
- l'utilité du cahier des charges, l'outil qui traduit par un écrit cette demande.

Nous allons maintenant examiner de façon plus précise le mode d'emploi de cet outil et, ce faisant, évoquer les conditions d'efficacité de la formalisation et de la transmission de la demande, qui demeurent pour l'essentiel identiques, même lorsqu'il n'y a pas de cahier des charges, c'est-à-dire lorsque cette transmission est verbale.

La présentation d'un cahier des charges d'une demande de conseil peut varier selon chaque cas, mais il contient à peu près toujours les mêmes éléments : exposé de la situation et du problème, caractérisation de l'intervention attendue, liste des informations que doit fournir chaque cabinet candidat dans sa proposition.

© Groupe Eyrolles

Le contenu de base d'un cahier des charges

1. La situation-le problème

- l'entreprise :
  - activités et produits,
  - organisation et effectifs,
  - environnement, etc. ;
- les problème qui se pose et/ou les objectifs à atteindre pour l'entreprise ;
- le contexte et les enjeux :
  - entités et personnes concernées,
  - enjeux (économiques, sociaux, organisationnels, etc.) pour les acteurs, pour l'entreprise, etc.

2. L'intervention attendue

- objet de la mission :
  - nature (étude, accompagnement de projet, formation, etc.),
  - domaines de compétences (gestion, organisation du travail, vente, etc.),
  - champ (périmètre institutionnel de l'intervention) ;
- objectifs (ou résultats attendus) de la mission :
  - résultats en fin de mission et éventuellement résultats intermédiaires,
  - livrables à fournir par le consultant (rapports, supports techniques ou méthodologiques, etc.) ;
- contraintes à prendre en compte dans l'intervention :
  - contraintes techniques éventuelles, comme règles et systèmes (techniques, administratifs…) existants, discrétion et confidentialité, etc.,
  - contraintes temporelles (calendrier, échéances, délais),
  - contraintes financières (budget envisagé ou budget maximum ou fourchette budgétaire).

3. La proposition des cabinets souhaitant présenter une offre

- les informations (éventuelles) fournies par l'entreprise sur le processus de sélection des offres :
  - modalités d'achat (personnes impliquées, circuits, étapes de la sélection),
  - nombre de fournisseurs consultés,
  - critères d'évaluation et de sélection des offres,
  - personnes à contacter pour des informations complémentaires dans la phase de préparation de l'offre ;
- les informations demandées aux cabinets candidats dans leur proposition :
  - la description de la prestation de conseil proposée :
    - la méthodologie ou démarche d'intervention : processus, phases (avec précision des activités prévues et des techniques ou outils utilisés), livrables, calendrier, etc.,
    - l'équipe de consultants envisagée : compétences et expériences (CV avec références), répartition des rôles (notamment identification du chef de projet), etc.,
    - le coût de l'intervention et sa décomposition (par phase, par jours-consultants, etc.) ;
  - la présentation du cabinet de conseil :
    - historique, domaines d'intervention, effectifs, etc.,
    - références relatives à des missions similaires ou proches.

© Groupe Eyrolles

Plus qu'un document, le cahier des charges est un outil pour améliorer la qualité de l'achat et du conseil. Son premier mérite est déjà d'exister, et d'obliger à une analyse fine de la demande, dans tous les cas où il se justifie. Force est de constater que beaucoup d'achats de conseil gagneraient à ne pas s'en passer. Ensuite, un bon cahier des charges possède en général un certain nombre de caractéristiques :

- Il est élaboré en liaison avec les acteurs concernés par l'intervention et est un moyen de les impliquer en même temps que de valider sur le fond la demande exprimée.
- Il est centré sur les objectifs ou les résultats à atteindre et laisse la plus large autonomie possible aux consultants pour proposer dans leurs réponses des méthodes ou des moyens qui correspondent à leurs savoir-faire propres.
- Il est court et concis, en tout cas de longueur proportionnée à l'importance de la mission : moins de cinq pages suffisent dans la plupart des cas courants.
- Il est réaliste, demande des résultats accessibles (même s'ils sont ambitieux), et laisse aux cabinets un temps raisonnable pour préparer leurs offres : deux à trois semaines en général.
- Enfin, il reste souple et susceptible d'être aménagé et enrichi par les propositions des consultants, sauf éventuellement sur certains points durs non négociables.

Analyser et sélectionner les propositions

Après réception des offres écrites, ou propositions, en provenance des consultants, un premier tri peut être effectué en fonction de différents critères, parmi lesquels, en tout premier lieu, la conformité par rapport au cahier des charges, s'il y en a eu un.

Avant le choix final, le processus d'achat prévoit le plus souvent une présentation orale de sa proposition par chaque cabinet. Cette audition des candidats, ou « grand oral », présente plusieurs avantages :

- D'abord elle conduit en général, pour les marchés importants, à **constituer un comité *ad hoc***, ou jury, chargé d'évaluer les offres, à partir des propositions écrites et de leur argumentation orale. Comme pour l'élaboration du cahier des charges, c'est une occasion d'impliquer les principales parties prenantes de l'achat et des représentants des différents acteurs du « système client » : acheteur au sens

© Groupe Eyrolles

strict (fonction économique et administrative), décideurs, experts, utilisateurs de terrain, etc.

- Ensuite, cette démarche doit permettre un **contact direct entre les différentes personnes qui auraient à travailler ensemble**, du côté du cabinet comme du côté de l'entreprise cliente. Or, la dimension humaine, interpersonnelle, est fondamentale dans toute mission de conseil. L'entreprise devra, bien sûr, exiger de rencontrer les intervenants, et pas seulement les managers ou les commerciaux de la société de conseil.

Sur le plan pratique :

- Les cabinets auditionnés seront suffisamment nombreux mais pas trop (trois à cinq), reçus le même jour ou à quelques jours d'intervalle, afin que les comparaisons soient effectuées sur la base d'informations fraîches, et pendant un temps suffisant (1 h à 1 h 30) pour permettre un exposé et surtout une discussion en profondeur des offres.
- La personne ou le groupe chargé de l'achat aura intérêt à expliciter, si cela n'a pas déjà été fait à l'étape précédente d'expression de la demande, les critères utilisés pour évaluer les différentes offres.
- Chaque offre pourra être notée par rapport à chaque critère, et recevoir une note globale, qui tiendra compte du poids relatif de ces différents critères. Cette technique du tableau de choix, ou grille, ou encore matrice de décision multicritères, n'est ni « scientifique » ni « objective » et ne garantit pas contre les erreurs de jugement, mais elle oblige à plus de rigueur et de réflexion dans la décision et permet de mieux argumenter ses évaluations… y compris lorsqu'on s'aperçoit que les critères prévus ne sont pas les seuls pris en compte.
- Dans le cadre d'un groupe, le tableau multicritère doit permettre à chacun de formuler une première appréciation, avant d'en discuter avec les autres, et de la faire évoluer éventuellement. La pire utilisation de l'outil est, selon nous, un enregistrement et une addition mécaniques de l'ensemble des notes, sans échange.
- Le jury devra, bien sûr, en plus du temps de l'audition des candidats, prévoir un temps suffisant pour délibérer.
- Sur le fond, les critères peuvent être très variés, et le sont dans la pratique, suivant les organisations clientes et suivant les marchés qu'elles passent. Mais il nous semble possible de les ramener à cinq critères, ou familles de critères, de base, qui sont à la fois les principaux et les plus courants.

© Groupe Eyrolles

Les cinq critères d'évaluation d'une offre de conseil

1. La compréhension du problème posé et de la demande.
2. La pertinence et la qualité de la méthodologie.
3. La qualité des intervenants.
4. Les caractéristiques et la réputation de la société de conseil.
5. Le coût.

Même s'il convient de reconsidérer pour chaque achat de conseil la liste et l'importance relative des critères, ces cinq critères peuvent être envisagés selon un ordre d'importance décroissante dans de nombreux cas :

- Le critère 1, **la compréhension du problème posé et de la demande**, est classiquement en tête dans de nombreuses grilles d'évaluation-types. Noyé et Verne[1] citent la grille américaine de Stryker, qui lui accorde deux fois plus d'importance qu'aux autres critères, proches de nos critères 2, 3 et 4, le critère du coût n'étant pas pris en compte dans un premier temps. Ce critère s'évalue à partir de ce que ressent le client en lisant la proposition et en écoutant les consultants. Il s'agit d'une intime conviction, étayée par divers indices observables chez les consultants : les raisonnements et les arguments développés, les exemples et les références citées, le type de langage utilisé, la capacité d'écoute et de prise en compte des exigences et de la demande exprimées, etc. L'audition de différents consultants pour en retenir un est un processus de sélection du même type qu'un recrutement et, comme pour celui-ci, savoir-faire en matière de conduite d'entretien et appel à l'intuition se combinent chez chaque interviewer. Comme pour le recrutement aussi, on se trompe moins souvent si plusieurs évaluateurs croisent leurs appréciations après l'audition en commun d'un candidat.
- Le critère 2, **la pertinence et la qualité de la méthodologie**, peut être précisé et défini en fonction de chaque contexte. Quelques constantes toutefois concernent la solidité ou la rigueur de la conception du projet : les différentes étapes sont elles justifiées, clairement découpées, intégrées dans un cheminement logique, porteuses chacune d'une valeur ajoutée spécifique clairement identifiable, etc. ? L'acheteur avisé est nécessairement vigilant. Il ne laisse rien

1. Noyé D., Verne E., *op. cit.*, p. 64.

© Groupe Eyrolles

passer qu'il ne comprenne et qu'il n'approuve. Ainsi il pourra examiner et discuter l'offre au niveau des modalités ou de l'ampleur de telle ou telle phase, notamment de la phase de diagnostic, à propos de laquelle il convient d'éviter quelques naïvetés.

Le diagnostic : arme commerciale du consultant ?

Le diagnostic est souvent le domaine d'excellence du consultant. Celui-ci est maître dans l'art du recueil de données et de mise en lumière des dysfonctionnements de toute nature. C'est son « gagne-pain ». Le diagnostic lui permet de comprendre et d'analyser la situation dans laquelle il intervient, de s'informer, voire de se former, et de cerner les futures missions qui pourraient lui être confiées ultérieurement.

La qualité d'un diagnostic peut être variable, mais le diagnostic « objectif » n'existe pas : la réalité est toujours perçue à travers une personne ou une équipe, les outils d'observation utilisés et l'angle de vue choisi.

Si la commande est celle d'un diagnostic général et que le consultant qui officie est avant tout un spécialiste des relations humaines, le client est en droit de craindre qu'il n'ait tendance à relever essentiellement les dysfonctionnements humains et relationnels. Il préconisera ensuite des actions correctrices correspondant à son savoir-faire. C'est pourquoi il est conseillé de préciser et de circonscrire ce que doivent être les champs du diagnostic en fonction de l'objectif fixé de la mission. Si celui-ci est ambitieux et la situation complexe, la personne ou l'équipe appelée à conduire le diagnostic doit mobiliser des compétences pluridisciplinaires. La connaissance des méthodologies retenues pour effectuer le diagnostic est éclairante.

Enfin, si le diagnostic est bien conduit, ses conclusions fondées sur un ensemble de faits significatifs et pertinents par rapport au problème posé, cela ne garantit pas que le cabinet conseil soit pour autant réellement armé pour imaginer ou mettre en œuvre les solutions appropriées.

Il est clair qu'une bonne compréhension mutuelle, voire une certaine complicité, s'établit entre le consultant et le client quand ils partagent la même perception de la situation de départ, suite au diagnostic. Ce crédit accordé au consultant peut être un atout pour une collaboration future, mais aussi altérer la lucidité du client pour choisir les prestataires les plus qualifiés pour concevoir et mettre en œuvre les solutions adaptées.

Pour éviter des dérives, il peut être judicieux, notamment pour de très gros projets, de distinguer deux phases et de pratiquer éventuellement deux appels d'offres distincts, correspondant à deux missions ou deux lots séparés : le diagnostic proprement dit, d'une part, la recherche et la mise en œuvre de solutions appropriées, d'autre part.

© Groupe Eyrolles

- Le critère 3, **la qualité des intervenants**, peut s'apprécier de plusieurs manières. D'abord en exigeant de les connaître tous à l'avance, au moins succinctement (niveau de qualification, profil global), ainsi que leur temps d'intervention, afin d'éviter les surprises : changement inopiné des consultants par le cabinet, remplacement de seniors par des juniors, intervenants ne correspondant pas au profil attendu, etc. Le client évaluera la qualité des intervenants en examinant leur CV détaillé : formation, expérience professionnelle et références dans divers domaines de compétences. Puis en rencontrant chaque consultant, à l'occasion de la présentation de la proposition, ou, pour une connaissance plus approfondie, à l'occasion d'entretiens spécifiques. Enfin, le client élaborera et gardera en tête un questionnement de base reflétant ce qu'il cherche à savoir :
  - En quoi vous différenciez-vous des autres consultants ? Que pouvez-vous m'apporter de spécifique ? Quel a été votre parcours professionnel ?
  - Avez-vous déjà traité des problèmes du même type que celui que nous vous posons, ou travaillé sur des missions similaires ? Comment cela s'est-il passé[1] ? Quelle a été votre approche, votre démarche… ?
  - Etc.

  Ce type de questions peuvent être posées directement ou se fondre dans un échange plus large sur les pratiques propres à un consultant et au cabinet auquel il appartient.

- Le critère 4, **les caractéristiques et la réputation de la société de conseil**, peut être plus ou moins relié ou distinct du critère 3, la qualité des consultants. Dans le cas d'une société unipersonnelle ou d'une toute petite équipe, qualité du cabinet et qualité des consultants se confondent. Dans le cas d'un « grand nom du conseil », la qualité du consultant est fondée, pour une large part, sur celle du cabinet qui lui confère ses méthodes et ses savoir-faire et a su faire en sorte que les clients achètent d'abord une réputation, une compétence collective, une marque, une signature. En fait, dans la plupart des cas, le client choisit à la fois une équipe d'intervenants et un organisme prestataire,

1. Certains acheteurs demandent la possibilité de contacter d'autres clients pour recueillir directement leur expérience et leur appréciation sur la collaboration avec le consultant sur des missions comparables.

© Groupe Eyrolles

sans qu'il y ait équivalence entre ces deux éléments, et aura donc intérêt à examiner le critère 3 et le critère 4, sans les fusionner.

Les caractéristiques d'un cabinet sont par exemple son ancienneté, son histoire, ses champs d'intervention, ses clients, son organisation, son implantation, etc. Sur tous ces points, le client trouvera matière à explorer ce qui constitue l'identité et la personnalité de chaque cabinet pour évaluer dans quelle mesure ce dernier correspond au prestataire qu'il recherche ou avec lequel il a envie de travailler. Signalons plus particulièrement trois points sur lesquels une investigation plus fouillée peut se révéler intéressante :

- D'abord la taille d'un cabinet et ses implications. Un grand cabinet peut offrir des compétences diversifiées, des équipes nombreuses pour des missions importantes, une culture transnationale, mais en général avec des structures lourdes (multiplicité des interlocuteurs, méthodologies formalisées, interventions longues) et un coût plus élevé. Un petit cabinet aura un champ d'intervention limité, au niveau technique, professionnel ou géographique, mais souvent des prestations plus compétitives, plus personnalisées et plus de réactivité, plus de créativité, plus de proximité dans les relations avec le client.
- Deuxième point intéressant à étudier, la façon dont un cabinet gère son « capital immatériel ». Le client peut chercher à savoir comment le cabinet entretient et développe les compétences de ses consultants et des méthodologies communes, assure la qualité de ses interventions, fait connaître ses travaux (publications, diffusions d'études, lettres d'informations, etc.).
- Troisième point à explorer éventuellement, la réputation du cabinet. Ce qu'elle est, sur quoi elle est fondée (image et bouche à oreille, avantages compétitifs, compétences distinctives, etc.), et dans quelle mesure elle est importante et utile, ou non, dans le cadre de la mission envisagée. Ces éléments peuvent aussi nourrir les échanges avec un cabinet candidat et les évaluations des membres de l'entreprise cliente chargés de choisir le consultant qui sera retenu[1].

1. L'analyse des caractéristiques et de la réputation d'un cabinet pourra être en particulier l'occasion d'une exploration détaillée de certaines des références produites : ampleur, dates et spécificités des missions, consultants impliqués, résultats obtenus, transfert et degré d'intégration des savoir-faire acquis au sein du cabinet, etc.

© Groupe Eyrolles

- Le critère 5, **le coût**, ou le prix de l'offre proposée, est bien sûr très important : la dimension économique de la relation de conseil ne saurait être négligée. Mais, quel que soit le poids attribué à ce critère, il est recommandé de ne l'envisager ni en premier, ni seul, mais après et en relation avec les autres critères ou éléments de l'offre. Cette recommandation se réfère à une bonne pratique d'achat, bien connue, mais loin d'être toujours mise en œuvre : préférer l'offre qui présente le meilleur rapport qualité/prix plutôt que la moins chère, faire prévaloir la logique du « mieux-disant » sur celle du « moins-disant ». Dans l'achat de conseil, service immatériel et impalpable, cette recommandation est d'autant plus importante que la difficulté est *a priori* plus grande qu'ailleurs de savoir à l'avance ce que l'on achète. D'où la nécessité encore plus impérieuse d'évaluer les offres sur le plan technique et de leurs qualités intrinsèques avant de les classer en termes de coût. Une différence de prix ne signifie rien *a priori* si on n'a pas comparé les prestations offertes. Une fois ces prestations des différents offreurs analysées et évaluées à l'aide des quatre premiers critères, ou de toute autre liste de critères jugée plus adaptée dans un contexte spécifique, l'analyse et l'évaluation du prix de chaque offre pourront commencer.

  Cette analyse et cette évaluation pourront se faire au niveau du coût global de l'ensemble de l'offre : est-il acceptable pour le client ? Mais elles pourront aussi porter sur la décomposition de ce coût global :
  - Quel est le nombre de jours prévus pour chaque phase ou étape de la mission ?
  - Dans quelle proportion fait-on appel à divers types de consultants, aux qualifications différentes (juniors, seniors, spécialistes de tel ou tel domaine…) ?
  - Comment est calculé le prix global de l'offre ? Est-ce en fonction du temps passé par les différents consultants ou selon une autre formule (forfait par exemple) ? Dans le premier cas, quels sont les différents niveaux de tarif ?
  - Etc.

  Ces questions, et d'autres du même type qui les précisent et les prolongent, sont des outils pour analyser, évaluer et éventuellement négocier le prix d'une offre en liaison avec ses caractéristiques techniques.

  Pour accompagner ce travail du client, nous rappellerons quelques informations utiles, pouvant constituer des repères.

© Groupe Eyrolles

Évaluer le prix du conseil

L'analyse et la décomposition du coût du conseil conduit à analyser et à décomposer la dimension économique de la construction de l'offre de conseil. Nous évoquerons successivement la question du coût du jour/consultant et des différentes formes de paiement des consultants.

En ce qui concerne les tarifs moyens des consultants, il existe un « marché » des prix du conseil à la journée, qui sont fonction du cabinet (notoriété, références, stratégie économique, principes qui conduisent certains à négocier les prix, d'autres pas…), de chaque consultant employé (position dans la hiérarchie du cabinet, qualification et références dans un domaine particulier, notoriété personnelle…) et, éventuellement, de la mission (types de consultants requis, niveau de complexité…). Les tarifs les plus courants sont mentionnés ci-après.

Types de consultants	Niveau de tarif (par jour, indicatif)[1]
• Consultants indépendants ou appartenant à de petits cabinets	900 euros environ
• Consultants juniors dans de grands cabinets	1 200 euros environ
• Consultants seniors dans de grands cabinets	1 600 euros environ
• Managers ou directeurs de mission dans de grands cabinets	2 300 euros environ
• Dirigeants (*partners*, vice-présidents) dans de grands cabinets, experts ou « gourous » de forte renommée	3 000 euros environ et plus

Figure 2-5. Les niveaux de tarif des différentes catégories de consultants

L'analyse des coûts du conseil ne se limite pas à la recherche des tarifs des consultants à la journée. D'une part, parce qu'il existe plusieurs formules de paiement à la journée et, d'autre part, parce que toutes les formes de paiement ne se calculent pas, ou pas seulement en fonction du temps des consultants. Il nous faut donc examiner ces modalités de construction du prix du conseil, récapitulées et commentées sous la forme d'un tableau synthétique.

1. Tarifs pour l'année 2008.

© Groupe Eyrolles

Formes de paiement du conseil	Caractéristiques	Commentaires
Paiement au temps prévu	Prévision détaillée du temps nécessaire avec le plus souvent des tarifs différenciés selon les types de consultants	• Formule classique, commode pour le client qui peut évaluer les propositions financières qui lui sont faites et connaître à l'avance le coût de la prestation • Risque de rigidité si le schéma d'intervention prévu au départ se révèle inadapté au cours de celle-ci
Régie	Paiement du consultant en fonction du temps passé et non du temps prévu	• Formule flexible, mais qui suppose une relation de confiance entre le consultant et son client et un suivi rigoureux de part et d'autre • Le consultant peut être tenté d'en « faire trop » pour optimiser ses revenus
Forfait	Accord sur le coût global d'une prestation, sans référence au temps de travail du consultant	• Dispositif inverse à celui de la régie • Le client sait où il va sur le plan financier • Formule adaptée aux prestations dont le volume est prévisible • Souvent calculé sur la base d'un arbitrage entre le prix de journée demandé et le nombre de jours d'intervention estimés nécessaires pour l'intervention
Abonnement	Paiement d'un montant ouvrant droit à un certain type de prestation ou à un certain nombre de jours de conseil pendant une période déterminée	• Proche du forfait, mais la référence est la période (un an en général), et non le contenu de la prestation (qui n'est pas défini de façon précise *a priori*) • Utile pour consulter des experts « à la demande »
Paiement en fonction des résultats	Tout ou partie de la rémunération du consultant dépend de l'atteinte de certains résultats	• Formule seulement envisageable sous certaines conditions : impact de l'action du consultant fort et mesurable (facilement et indiscutablement) • Avantages pour le client : un consultant mobilisé parce que intéressé financièrement à la réussite et un coût limité en cas d'échec partiel ou total • Risques : privilégier les résultats quantitatifs et à court terme, aux prix d'effets négatifs ultérieurs

Figure 2-6. Les différentes formes de paiement d'un consultant par le client

© Groupe Eyrolles

Au client de choisir ou de négocier la formule qu'il juge la plus adaptée pour chaque mission de conseil. Si le paiement au temps prévu est la formule la plus courante en France, le paiement en fonction des résultats est une formule minoritaire mais de plus en plus pratiquée[1] ; toutefois, pour l'essentiel, dans des missions qui se prêtent le mieux à une mesure des résultats directement attribuables à l'action du consultant, comme celles qui ont pour objectif la réduction des coûts, et notamment dans le domaine des achats. Ainsi, des cabinets conseils en amélioration de la productivité, ou de la « performance opérationnelle », comme LowendalMasaï, Celerant, ou Alma Consulting sont couramment rémunérés en fonction des résultats chiffrés obtenus pour leurs clients. Proudfoot Consulting, cabinet historique et de référence sur ce créneau, est une exception qui refuse ce type de rémunération, en considérant qu'on ne peut distinguer si les progrès proviennent de l'entreprise ou du consultant[2].

La rémunération aux résultats n'est pas une panacée et peut conduire à des effets pervers, en privilégiant l'intérêt à court terme des résultats mesurés, plutôt que les impacts qualitatifs et à moyen terme de l'intervention du conseil au sein de l'entreprise. Les acheteurs se méfient en général de cette formule, préférant négocier des remises sur les volumes, ou un forfait avec des précisions et des garanties sur les livrables et les délais[3]. Le meilleur intéressement d'un consultant aux résultats de son intervention reste en fait la probabilité de récurrence des affaires en cas de réussite. Comme le fait remarquer Francis Rousseau, président d'Eurogroup, dans *La Lettre du conseil* (n° 38, mai 2005) : « On s'interroge sur les bénéfices des missions en management. Il faut avoir le courage d'affirmer que la transformation de l'entreprise consécutive à une mission est un processus à long terme. (…) La quasi-obsession pour le court terme et les prix bas aboutit trop souvent à une stérilisation des missions. De ce point de vue, le système des *success fees* représente une dérive dangereuse dans le monde du conseil. »

1. Voir PIALOT D., « Ah ! ne payer que des consultants efficaces ! », *Courrier cadres*, n° 1431, 7 février 2002. Les praticiens de la rémunération selon les résultats (*success fees*) sont, par exemple, Accenture, A.T. Kearney, Booz Allen ou Mercer. Parmi les réfractaires, McKinsey ou le BCG. En 2004, selon une étude TNS Sofres réalisée pour Celerant Consulting, 25 % des entreprises rémunéraient leurs consultants au moyen de *success fees* (une partie de la rémunération du consultant est variable).
2. HUGOT J.-B., *op. cit.*, p. 461.
3. Voir « Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Rémunération aux résultats », *La Newsletter du conseil*, n° 5, juin 2007, www.forumduconseil.com

© Groupe Eyrolles

Un exemple de consultants payés aux résultats : les « cost killers » à l'assaut des services achats (Source :* Les Échos*, 2 mars 2001)

Des groupes français comme Danone, LVMH, Renault, Lafarge ou L'Oréal se sont soumis au verdict des *cost killers* (« chasseurs de coûts ») des services achats, marché en expansion.

Sur ce marché, la plupart des cabinets se rémunèrent sur la base du gain obtenu par le client du fait des effets de la prestation. Ce gain, précise-t-on chez Masaï, un jeune cabinet qui se positionne sur ce marché, est souvent compris entre 450 000 et 900 000 euros. De 30 à 50 % des gains sont versés mensuellement au cabinet pendant la mission. À l'issue de la mission, le cabinet touche un complément, voire le « jackpot » si les économies réalisées sont particulièrement importantes.

Pour obtenir ces résultats, les consultants renégocient les tarifs avec les fournisseurs de l'entreprise cliente et peuvent aller jusqu'à préconiser la reconception entière de certains produits.

Un autre cabinet, ERA (Expense Reduction Analysis), se penche sur tous les achats à caractère non stratégique de ses clients, comme le parc automobile ou les factures de télécommunications. Ses consultants sont franchisés (coût d'achat de la franchise = 23 000 euros).

Ces différents cabinets revendiquent en général des économies de l'ordre de 10 à 20 %. La question de la pérennisation de leur action peut se poser après leur départ. Naturellement, durant leur présence, les collaborateurs des services achats et les fournisseurs n'apprécient pas forcément de recevoir ces négociateurs particulièrement actifs…

Définir le contrat avec le cabinet

Après le choix du consultant, et avant de démarrer la mission, la question qui se pose est celle de la contractualisation de la relation entre le client et son prestataire. Le terme de contrat désigne à la fois la relation entre les deux parties prenantes et un document qui la formalise éventuellement. En fait il existe trois formes de relation contractuelle entre le client et le consultant : l'accord verbal, l'accord sur la base de la proposition et l'accord sur la base d'un contrat écrit.

- **L'accord verbal** est la formule la plus simple, utilisée le plus souvent pour de petites missions, ne présentant pas *a priori* de difficultés particulières, avec des prestataires déjà bien connus. Mais, même dans cette configuration, cette formule n'est pas exempte de risques, en cas de difficultés ou d'imprévus, et une lettre de mission du client ou d'intention du consultant peut être alors utile.

© Groupe Eyrolles

- **L'accord sur la base de la proposition** est une pratique courante. Il s'agit de la version définitive de cette proposition, qui a pu être modifiée par rapport à la version initiale suite à des échanges et négociations entre client et consultant. L'accord peut être matérialisé par une signature des deux parties ou une lettre de confirmation du client.
- **L'accord sur la base d'un contrat écrit** se pratique de plus en plus, *a fortiori* quand l'entreprise est grande et le volume de la mission important. Le contrat écrit intègre les éléments de la proposition mais les détaille ou les complète à travers un ensemble de clauses que nous allons examiner. Il correspond à une volonté de l'entreprise cliente de définir clairement et aussi précisément que nécessaire la relation qui va s'instaurer avec son fournisseur de conseil.

Chaque client trouvera le mode d'accord qui lui semble le plus adapté. Il nous semble important de rappeler seulement quelques principes pour guider son choix[1] :

- En premier lieu, **un principe de contingence ou d'adaptation à la diversité des situations** : la forme de l'accord sera fonction à la fois des exigences ou de la politique d'achat de l'entreprise et des caractéristiques particulières de la mission, de la relation au cabinet de conseil retenu, etc. C'est l'esprit de la norme AFNOR déjà citée[2] sur la préparation d'une intervention de conseil en management, qui envisage aussi bien le cas de l'acceptation formelle mais orale de la proposition que celui de la rédaction d'un contrat, selon les circonstances et les décisions du client.
- Deuxième principe, **un principe de cohérence entre les différentes phases, ou composantes, du processus d'achat**. Ces phases, que nous ramènerons à trois, comportent chacune une possibilité d'emploi d'un type de document privilégié, comme cela est rappelé dans le tableau suivant.

1. Le lecteur souhaitant un guide juridique sur la pratique du conseil pourra consulter : LUPIAC T., *Consultant d'entreprise*, Delmas, 2001. Thierry Lupiac est le délégué juridique et fiscal de la Fédération Syntec.
2. Norme AFNOR FD X 50-054, *Activités de conseil en management – Guide destiné à aider les entreprises et les prestataires de services dans leurs premières relations – Travaux préparatoires à une intervention de conseil*, AFNOR, 1999.

© Groupe Eyrolles

Phases de l'achat de conseil *(fonctions ou finalités)*	Expression de la demande	Évaluation et sélection des offres	Définition du contrat (relation de travail) client-cabinet de conseil
Documents-supports *(outils ou modalités)*	Cahier des charges	Proposition	Proposition ou contrat écrit

Figure 2-7. Le processus de l'achat de conseil : phases (fonctions) et documents (outils)

Les phases, qui représentent des fonctions ou des finalités du processus, sont plus importantes que les documents, qui ne sont que des moyens, souvent utiles, mais pas toujours indispensables.

Parmi ces documents, seule la proposition est d'ordinaire incontournable. Ainsi la norme AFNOR comporte-t-elle deux modules principaux, dont l'application est jugée nécessaire en toutes circonstances : l'expression des besoins et la proposition de conseil. Les deux autres modules, le cahier des charges (dénommé « cahier des charges de la demande ») et le contrat écrit (dénommé « cahier des charges de l'intervention ») sont d'application facultative, en fonction du contexte, de la nature et de l'ampleur de l'intervention envisagée.

Selon le principe de cohérence, chaque phase ou document dépend pour une large part des précédents et devrait se situer dans la continuité de ceux-ci, tout en apportant une valeur ajoutée spécifique. Ainsi, par exemple, la qualité et la pertinence du contrat écrit dépendra de la qualité et de la pertinence de la proposition, elle-même dépendante du cahier des charges, ou, à défaut, de l'expression de la demande… et en même temps le contrat écrit doit apporter un plus par rapport à la proposition, sinon celle-ci suffit.

Il n'y a pas une forme unique de contrat écrit entre le client et le consultant, mais on retrouve en général, sous une forme plus ou moins détaillée, le même type de clauses, certaines indispensables, d'autres facultatives ou seulement plus ou moins utiles selon les cas.

© Groupe Eyrolles

Les articles les plus courants d'un contrat de conseil

- **L'objet de la mission**
  - la nature de la mission, soit étude, audit, diagnostic, transfert de savoir-faire, réalisation, assistance, accompagnement du changement, etc. ;
  - le contenu de la mission, soit domaine(s), acteurs, périmètre concernés.

- **Les résultats attendus**
  - objectifs à atteindre ;
  - livrables (ou « délivrables ») à fournir aux différentes étapes et à la fin de la mission.

- **Le déroulement de la mission**
  - démarche, méthodologie, phases ;
  - planning, calendrier, délais ;
  - dispositif d'intervention et de pilotage, soit modes de fonctionnement, noms des personnes impliquées, rappel des contributions attendues des consultants (reporting, etc.) et des acteurs du système client (réunions de suivi, accès aux informations et aux personnes, etc.) ;
  - moyens mis à la disposition des consultants, soit locaux, informations, personnes ressources, etc.

- **Le prix**
  - budget ou coût global ;
  - conditions particulières éventuelles ou intéressement aux résultats, pénalités de retard, etc. ;
  - frais liés à la mission (déplacements, logistique administrative, etc.), soit estimation ou mode de calcul, suivi, règlement ;
  - fréquence ou échelonnement des versements au cabinet de conseil ;
  - modalités de règlement.

- **La gestion des évolutions en cours d'intervention**
  - conditions d'agrément par le client d'un changement d'intervenants ;
  - conditions de modification du déroulement ou de la démarche prévue initialement (avenants) ;
  - conditions de résiliation du contrat par l'une des deux parties.

- **La confidentialité**
  - non-divulgation d'informations connues pendant la mission (sauf si elles appartiennent au domaine public) ;
  - conditions de publication (ou non) par le cabinet de documents ou de références faisant état de la mission ou du client.

- **Le règlement des litiges**
  - modalités de médiation ou d'arbitrage éventuels ;
  - juridiction compétente en cas de contentieux.

© Groupe Eyrolles

Dans la liste qui précède, les premières familles d'articles (objet de la mission, résultats attendus, déroulement de la mission, prix) reprennent pour une part des rubriques de la proposition. Par contre, la seconde partie de la liste comporte des articles qui en général ne sont pas évoqués dans la proposition. Ces articles recherchent, pour l'essentiel, à prévenir ou à gérer les tensions ou conflits susceptibles de naître entre le client et le consultant.

Si la mission se déroule bien, le contrat est en général oublié, mais il aura participé au pilotage de l'intervention au niveau de son cadrage initial. C'est le cas le plus courant. Si le client n'est pas satisfait, il pourra rompre le contrat et éventuellement envisager un recours judiciaire[1]. Dans le cadre de ce recours, il devra prouver que la responsabilité du consultant est engagée du fait de l'inexécution du contrat prévu ou d'un dommage causé par la réalisation de la mission par le consultant dans son entreprise[2]. Derrière les diverses situations de litiges possibles, on retrouve le plus souvent le débat sur la nature des obligations des consultants : obligations de résultats ou obligations de moyens ?

Les consultants : obligations de moyens ou de résultats ?

Les clients demandent de plus en plus aux consultants de s'engager sur des résultats et de ne plus s'en tenir à un rôle d'expert ou de conseiller distancié.

Mais l'opportunité de l'engagement sur des résultats est à examiner au cas par cas. Toutes les interventions ne conduisent pas à des résultats observables, pouvant être définis préalablement et induits par la seule action d'un cabinet de conseil. D'autre part, il importe de distinguer résultats et effets (ou impact) d'une intervention : une certification à « marche forcée » sur un an peut détériorer la qualité globale au sein de l'entreprise[1].

En matière juridique, la doctrine majoritaire et la jurisprudence considèrent que c'est fondamentalement et généralement une obliga-

1. Yves André Perez relève que le recours à un cabinet d'avocats est plus fréquent dans les grandes entreprises, les PME-PMI s'en tenant en général à la propagation d'un bouche à oreille négatif à propos du consultant. Voir PEREZ Y.-A., *Le grand guide du métier de consultant*, Éditions Maxima, 2001, p. 135.
2. *Ibid.*, p. 132-133.

© Groupe Eyrolles

tion de moyens qui pèse sur le conseil en management. Pour la raison essentielle que l'atteinte du but visé ne dépend pas, d'ordinaire, que du seul consultant. Toutefois, les parties sont engagées par le contrat qui les lie. Ainsi, selon maître Le Stanc[2], si le cabinet s'est engagé sur des résultats (définis en termes de performances et d'actes positifs dans la clause d'objet du contrat), le non-accomplissement du résultat le constitue en faute, à charge pour lui de démontrer la cause étrangère, généralement la faute du partenaire, qui le déchargera de toute responsabilité. Donc, le conseil a une obligation de moyens, sauf si le contrat stipule une obligation de résultats et que le consultant ne peut prouver qu'il a été empêché d'agir par une cause étrangère.

Dans le cadre de l'obligation de moyens, le client mécontent de l'exécution de la prestation devra alors démontrer que le prestataire n'a pas donné à sa tâche tous les soins requis. Par exemple, qu'il a commis une erreur dans le choix de la méthodologie pour répondre à la demande, ou dans la mise en œuvre de cette méthodologie.

Le débat sur l'obligation de moyens ou de résultats est complexe et doit être nuancé et traité au cas par cas. Les éclairages juridique et technique de ce débat font apparaître que la question de la coproduction et de la nature du partenariat entre client et consultant est au cœur de celui-ci. Plus la coproduction est forte, plus il est délicat d'envisager un engagement unilatéral du cabinet sur les résultats. En même temps, plus l'engagement devient conjoint, plus le consultant sort de son rôle traditionnel de fournisseur pour devenir un partenaire d'affaires de l'entreprise avec laquelle il travaille.

La norme AFNOR FD X 50-054, qui s'applique au domaine des activités de conseil en management, préfère parler d'une obligation de moyens bilatérale, dans laquelle chaque partie doit s'impliquer avec un ensemble de contributions réciproques parfaitement identifiées, tout en rappelant que la qualité de la prestation de conseil s'apprécie par la satisfaction mutuelle de ces parties.

1. Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, *op. cit.*, 1998.
2. Ministère de l'Industrie, *op. cit.*, 1995, p. 63.

Obligation de résultats ou obligation de moyens, la dimension contractuelle de la relation de conseil s'affirme comme de plus en plus importante, si on en croit en particulier les signaux qui nous viennent d'Outre-Atlantique. Le conseil n'échappe pas à une « judiciarisation » de plus en plus affirmée de la vie économique.

© Groupe Eyrolles

Clients-conseil : vers un durcissement contractuel généralisé ?

Un best-seller américain devenu mondial, le livre *Dangerous Company*[1], a révélé un phénomène qui prend une certaine ampleur aux États-Unis : les procès et les contentieux entre les entreprises et leurs conseils.

Il est vraisemblable que l'Europe et la France connaîtront une évolution de même nature. Toutefois, celle-ci sera sans doute plus lente, car les différences culturelles entre l'Europe et les États-Unis sont, de ce point de vue, encore profondes. Aux États-Unis la notion de contrat est primordiale[2]. Le respect du contrat entre les parties est un des fondements de la société, et, de ce fait, les différends entre les clients et leurs conseils sont facilement portés devant les juridictions compétentes, à tel point qu'on parle souvent de « culture du procès ». La France ne connaît encore, elle, que peu d'exemples de procès entre des entreprises et leurs conseils.

Cependant, des facteurs d'évolution sont à l'œuvre :

- la banalisation du conseil, sa relative « désacralisation »[3] ;
- la croissance accélérée et la concurrence entre les cabinets, qui peut engendrer le risque d'une dégradation de la qualité des prestations ;
- l'insatisfaction de certains clients, de plus en plus exigeants, par insuffisance de résultats ;
- la mondialisation du secteur du conseil qui tend à supprimer progressivement les spécificités de la culture du « conseil à la française ».

Plus aucun acteur de la vie économique et sociale n'est maintenant à l'abri du recours judiciaire, en particulier les « professionnels » : médecins, experts comptables, et naturellement cabinets de conseil. Cette tendance au durcissement des relations contractuelles à travers le développement des contentieux se constate d'ailleurs aussi dans les relations entre les cadres et leur entreprise[4].

---

1. O'Shea J., Madigan C., *Dangerous company*, Times Business, 1997. Le livre, écrit par deux journalistes économiques, s'appuie sur les données des procès de plusieurs entreprises avec leurs consultants (les cabinets les plus célèbres) pour analyser les risques d'une trop grande dépendance des clients par rapport au conseil. Pour se prémunir contre ces risques, il recommande aux entreprises de faire preuve de plus de rigueur et de professionnalisme dans leur achat du conseil et dans leur pilotage des consultants.
2. Voir notamment les travaux classiques de D'Iribarne P., *La logique de l'honneur*, Éditions du Seuil, 1989.
3. L'opinion et les média, au moins dans l'univers des entreprises et du management, s'intéressent de plus en plus aux erreurs ou aux échecs des consultants. Ainsi *La Lettre du manager* n° 329 du 23 janvier 1998 évoque quelques « bévues mémorables » : McKinsey, qui en 1980 affirmait à son client ATT que la téléphonie mobile serait limitée à une « niche » ; l'échec d'Andersen dans la réorganisation d'Air France ; l'échec de Bain pendant plusieurs années consécutives chez Bull ; les lamentables performances du système Socrate de réservation de la SNCF malgré l'intervention d'Andersen, KPMG, BCG et Sema ; ou une autre erreur de McKinsey qui affirmait que vouloir vendre l'eau Perrier aux USA était un nonsens économique, alors que ce fut une réussite… Plus récemment, l'affaire Enron a mis en cause les pratiques d'Andersen et, dans une moindre mesure, de McKinsey.
4. Voir Livian Y.-F., « Une relation d'emploi ordinaire », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 2001.

© Groupe Eyrolles

Dans leurs conseils aux entreprises pour l'achat de conseil, plusieurs auteurs anglo-saxons rappellent l'adage romain *Caveat emptor* (« acheteur, méfie toi »)[1].

Mais plusieurs praticiens[2] font aussi remarquer que si un minimum de formalisme et de contractualisation est nécessaire, la confiance entre partenaires est indispensable pour réussir une mission et que le pilotage des consultants se joue, pour l'essentiel dans la relation de travail développée avec eux tout au long de l'intervention.

C'est ce que nous allons aborder maintenant.

TRAVAILLER AVEC DES CONSULTANTS

Pour l'entreprise cliente, l'enjeu d'une intervention de conseil dépasse bien souvent, de beaucoup, le montant des honoraires versés aux consultants. Par ailleurs, si une certaine rationalité peut être introduite dans la sélection d'un cabinet de conseil, le risque n'en demeure pas moins de ne pas avoir la certitude d'avoir retenu l'équipe de consultants qui, sur le marché, aurait dans l'absolu été la mieux adaptée à la mission. Plus simplement encore, le client peut avoir fréquemment le sentiment que les intervenants qu'il observe au travail, dans l'action, ne correspondent pas à ceux qu'il pensait avoir retenus.

Tous ces facteurs convergent pour souligner l'importance d'une bonne relation de travail entre le client et le consultant tout au long de la mission. Nous nous proposons d'analyser successivement les principaux éléments de cette relation de travail : la perception des consultants au sein de l'entreprise cliente, le lancement et le pilotage de l'intervention, le développement de la relation avec les consultants et le bilan de l'action de conseil.

1. Voir par exemple O'SHEA J., MADIGAN C., *op. cit.*, ou CURNOW B., REUVID J. (eds), *The international guide to management consultancy*, Kogan Page, 2001.
2. Par exemple, PEREZ Y.-A., *op. cit.*, p. 135, ou CZERNIAWSKA F., MAY P., *Management Consulting in Practice*, Kogan Page, 2007, p. 12.

© Groupe Eyrolles

Clarifier la mission confiée aux consultants dans l'entreprise

Les consultants sont un corps étranger qui pénètre sur le territoire des salariés de l'entreprise cliente. Leur arrivée suscite de multiples interrogations et souvent des inquiétudes, surtout dans les entreprises qui ne font pas régulièrement appel aux cabinets de conseil, mais aussi dans les autres si les relations antérieures avec des consultants ont laissé des traces négatives, insatisfactions ou rancœurs. Le tableau qui suit regroupe les réactions les plus fréquemment entendues en entreprise, de réticence ou d'intérêt vis-à-vis des consultants.

Les consultants débarquent : réactions dans l'entreprise

« Hélas ! »… et « Attention ! »

- « C'est un constat d'échec… Nos dirigeants ne sont plus en mesure de prendre seuls les bonnes décisions. »
- « Avons-nous failli à notre mission ? »
- « L'argent que l'entreprise va consacrer à cette intervention aurait pu être mieux utilisé (embauches, investissements). »
- « C'est un luxe que la direction s'offre, alors que par ailleurs on nous demande de faire des économies et d'être plus rigoureux sur le plan de la gestion. »
- « Cela ne présage rien de bon. Les missions de conseil annoncent souvent des modifications, voire des restructurations. Mon emploi est-il menacé ? »
- « Les consultants servent souvent à valider et à crédibiliser de mauvaises nouvelles vis-à-vis des salariés et de leurs représentants. »
- « Avant de faire revenir des consultants, il aurait peut-être été plus judicieux de mettre en œuvre les recommandations de la précédente mission de conseil. »
- « Encore des consultants qui vont m'occasionner un surcroît de travail, sans que j'en tire un quelconque avantage, sans que je puisse maîtriser l'utilisation qui en sera faite et sans que je sache vraiment ce qui va en résulter. Aurais-je connaissance du vrai rapport et des vraies conclusions qui en seront tirées ? »
- « Les consultants, nous les connaissons : sur le plan théorique, ils sont très forts, mais ils sont trop éloignés des réalités du terrain. »

« Bravo ! »… et « Tant mieux ! »

- « L'appel aux consultants est une bonne chose qui ne peut qu'aider les dirigeants à prendre de bonnes décisions. »
- « Les consultants permettent à l'entreprise de mettre au niveau de ce qui se fait de mieux par ailleurs. »
- « C'est une opportunité pour me mettre en valeur, ou bien apprendre de nouvelles méthodes, ou façons de voir et de faire. Cela va me permettre d'accroître

© Groupe Eyrolles

mon "employabilité", ma valeur sur le marché du travail. »

- « C'est peut-être une chance de faire prévaloir mon point de vue en termes d'organisation, de choix d'investissement, etc., en m'appuyant sur les consultants. »
- « C'est une possibilité d'ouverture : rencontrer des consultants, confronter leur technique avec la notre est enrichissant et peut nous faire sortir de notre routine. »

Ces réactions ne s'expriment pas totalement au grand jour, mais il est néanmoins important que les responsables de l'intervention, du côté du client et du cabinet de conseil, les identifient, les anticipent et les prennent en compte, autant que faire se peut. C'est une des conditions de réussite de la mission, dès le démarrage de celle-ci.

La distinction des rôles de chacun des acteurs

La formalisation d'une « carte » (liste ou schéma) des principaux acteurs composant le « système client » peut se révéler utile. Le propre du conseil, comme des services aux entreprises en général, est en effet qu'il s'adresse à un client pluriel, multiple ou morcelé[1]. Nous avons déjà constaté cet éclatement des rôles dans le processus d'achat du conseil où souvent on peut distinguer particulièrement les fonctions d'acheteur (au sens strict et administratif), de décideur (ou commanditaire) et de prescripteur (expert-conseiller dans le choix d'un cabinet). Dans le cadre de l'intervention, la distinction des rôles gagne à être affinée ou complétée, en spécifiant[2] :

- qui est à l'origine de la demande (le demandeur) ;
- qui prend les décisions essentielles (le commanditaire, *a priori* déjà identifié) ;
- qui va suivre la mission (superviseur ou coordinateur) ou la piloter (chef de projet) ;
- qui va tirer parti des résultats de la mission (utilisateurs ou bénéficiaires) ;

1. Voir par exemple : Commissariat général du plan, *Services : organisations et compétences tournées vers le client*, La Documentation Française, 2001, p. 46-51. Cet ouvrage propose une lecture transversale et synthétique de diverses études prospectives dans le domaine du travail et des compétences, conduites ces dernières années dans un certain nombre de secteurs des services.
2. La typologie des différentes composantes du « système-client » proposée ici s'inspire, en la prolongeant, de celle présentée dans le CD-Rom d'accompagnement de PEREZ, Y.-A., *op. cit.*

© Groupe Eyrolles

- qui est l'objet de l'intervention (la cible), parfois sans l'avoir demandé ou même en avoir été informé ;
- et, enfin, l'ensemble plus large, et fluctuant, de tous ceux qui détiennent une part d'information, de pouvoir ou de compétence susceptible d'entraver ou d'aider le déroulement de la mission (les acteurs opérationnels).

Certains acteurs peuvent cumuler plusieurs rôles, mais la répartition de ceux-ci n'en reste pas moins assez dispersée, marquée en particulier par le clivage entre commanditaires-décideurs, d'une part, et utilisateurs ou cibles de l'intervention, d'autre part ; c'est-à-dire entre ceux qui décident de la mission et qui la financent et ceux qui vont être au premier chef concernés par elle, mais qui le plus souvent ne l'ont pas initiée. À côté de ce clivage central, d'autres découpages plus fins permettront de cerner et de gérer tout au long de l'intervention les positions, les logiques et les enjeux (avantages attendus, inconvénients redoutés) des principales catégories d'acteurs par rapport à l'action des consultants. La prise en compte de tous ces éléments ressort de la conduite du projet d'intervention, ainsi que nous l'examinerons plus loin.

Notons seulement pour l'immédiat qu'un minimum de clarté sur les finalités et les modalités de cette intervention, sur le rôle des différentes parties prenantes dans le déroulement et le pilotage de la mission, et sur les retours d'information prévus, est nécessaire *a priori* pour que celle-ci commence dans de bonnes conditions.

La clarification des attentes du client

Par rapport au cabinet de conseil, le client (toute composante du système client, mais en premier lieu le commanditaire) gagnera aussi à clarifier ses attentes. Au-delà du contrat passé avec lui, et dans le cadre de celui-ci, un certain mode de collaboration et de comportement peut être demandé aux consultants.

Nous illustrerons ce point à partir de l'enquête d'IDRH[1] auprès d'une trentaine de dirigeants ayant recours aux consultants.

1. MORIN P., HOEPFFNOER J., « Au seuil du XXIe siècle, vous et les consultants, quelles attentes ? », *La Lettre IDRH*, avril 2000. Voir aussi, pour la synthèse de l'enquête sous forme de « dix commandements » : « Évolution des besoins de conseil », sur le site www.devenir.fr.

© Groupe Eyrolles

- Cette enquête fait ressortir qu'ils font appel à eux pour deux raisons majeures :
  - l'intérêt d'un regard extérieur ;
  - la non disponibilité de ressources internes pour un projet envisagé.
- Mais l'étude permet aussi de dégager « les dix commandements du consultant souhaité par le client ». Pour les dirigeants interrogés, le succès et la valeur ajoutée d'une mission de conseil sont moins liés au message (contenu, méthode) de la prestation qu'au médium, à savoir le comportement professionnel des consultants, à travers lequel leur discours et leur action acquièrent de l'efficacité (conviction, appropriation). Nous présentons ci-après ces dix critères de comportement attendus des clients et la manière dont ils peuvent se décliner dans la relation consultant-client.

Commandements de comportement du « bon consultant »	Déclinaison dans la relation consultant-client
1. Être émulateur	• ne pas être « à la botte » du client • ni être décideur à la place du client • etc., mais pouvoir le « challenger » de façon pertinente, en l'enrichissant et en étant crédible
2. Être accoucheur ou catalyseur	• savoir écouter et questionner, car l'information est aussi chez le client • savoir faire passer des messages, pour que le client se les approprie • savoir écrire • savoir être médiateur… et médium
3. Être critique	• savoir discerner la bonne méthode, les bons outils et leur application pertinente • savoir se remettre en question, réorienter une mission au besoin et à temps, voire l'abréger si nécessaire
4. Être pertinent	• savoir cibler avec précision l'objectif d'une mission et les moyens nécessaires, quitte à investir du temps, au profit du client et avec lui, dans l'élaboration du cahier des charges
5. Être cultivé	• savoir comprendre le métier et la culture du client pour interagir avec plus d'efficacité et de rapidité

…/…

© Groupe Eyrolles

6. Cultiver sa différence	• savoir apporter un regard neuf, ne pas renier sa propre culture… au service du client
7. Rester humble	• le client ne croit pas à la méthode miracle, à l'innovation radicale, aux gourous… car le succès tient moins au contenu qu'à la manière
8. Être pédagogue	• il n'y a pas de méthode miracle, donc pas de savoir captif • savoir enseigner le savoir-faire, pour pérenniser les résultats de la mission • savoir être médiateur de savoir-faire
9. Être respectueux	• la relation de conseil n'est pas seulement une relation de business, mais également une relation d'intimité (on donne aux consultants « les clés de la maison ») • savoir respecter et cultiver cette confiance
10. Être disponible	• savoir être disponible avant et après une réunion pour entretenir une relation continue avec le client • laisser au client l'opportunité d'apprécier l'offre du consultant… avant de trouver (ou de mieux préciser) son besoin propre

Les dix commandements du bon consultant, vu par le client (d'après l'enquête IDRH)

- Au-delà de ces « dix commandements », cette enquête fait apparaître un certain nombre de vérités « bonnes à dire » sur la relation de conseil, dans la perspective du client. Par exemple, le fait que la réputation des consultants est souvent plus importante que celle des cabinets. Les grands cabinets possèdent certes une notoriété qui leur tient lieu de label de qualité, mais les clients recherchent avant tout des intervenants à qui ils font confiance, et tolèrent mal les changements non prévus d'interlocuteurs en cours de mission.
- L'étude montre aussi que « l'expérience et la problématique du secteur n'est pas considérée comme une qualité, mais comme un prérequis évident », comme l'indique Jean-Luc Placet[1].
- Enfin, outre une capacité d'écoute et des qualités relationnelles supérieures à la moyenne, les clients déclarent aussi attendre du consultant

1. *Entreprise et Carrières*, n° 511, 11 au 17 janvier 2001.

© Groupe Eyrolles

une certaine liberté de ton. Ils affirment redouter davantage une forme de complicité intéressée, qui l'amènerait à ne tenir que des propos convenus, qu'une capacité critique, fondée sur une expertise réelle. « Consultants, sachez dire non, bousculez quand il le faut », recommande un des dirigeants interrogés.

Au total, cette étude nous semble être une bonne source de réflexion, un appui utile, pour permettre au client de faire connaître aux consultants ce qu'il attend d'eux en terme de comportement professionnel et quel style de relation de travail il souhaite développer avec eux.

De même, le client pourra expliciter ses attentes spécifiques en se situant par rapport aux attentes ou aux constats les plus courants par rapport aux consultants. Les principales études et enquêtes des dernières années[1] font ressortir pour l'essentiel que :

- la demande de conseil passe de la stratégie à la mise en œuvre, la phase de mise en œuvre et d'accompagnement du changement étant considérée comme le plus difficile dans les projets de changement (TNS Sofres, 2004) ;
- les trois principaux critères de sélection d'un cabinet de conseil, d'un consultant ou d'une équipe de consultants sont son expertise (ses compétences spécifiques dans le domaine recherché), son expérience (références) et ses capacités à mettre en œuvre le changement pertinent (TNS Sofres, 2004 ; Consultants Île-de-France, 2006 ; Czerniawska, May, 2007) ;
- les consultants apportent une valeur ajoutée durable s'ils sont intégrés dans des projets clairs, bien pilotés, dans une logique de partenariat, avec des avantages explicites pour la collectivité et les individus (Czerniawska/Management Consultancies Association, 2006).

1. Nos sources sont :
   – TNS Sofres, Celerant, *Le Marché du conseil : tendances et facteurs déterminants*, 2004 (étude auprès de plus de 700 dirigeants en France, Allemagne, Scandinavie, Grande-Bretagne, Benelux et États-Unis) ;
   – Consultants Île-de-France, avec le concours de l'OPQCM et de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, *Le Dirigeant de PME et le conseil*, 2006 (enquête auprès de plus de 800 PME tous secteurs) ;
   – Czerniawska F., May P., *op. cit.*, qui intègre les données du rapport 2003/2004 sur le secteur du conseil du MCA (Management Consultancies Association, organisation professionnelle regroupant 60 % du conseil au Royaume-Uni) ;
   – Czerniawska F., Management Consultancies Association, *Ensuring Sustainable Value from Consultants*, MCA Executive Report, juin 2006 (étude auprès de 180 managers au Royaume-Uni).

© Groupe Eyrolles

Manager l'intervention en mode projet

Le lancement et la conduite de la mission implique la mise en œuvre d'un dispositif de management de projet.

Une mission de conseil est en effet un projet, c'est-à-dire un processus planifié, comportant plusieurs étapes visant à atteindre des objectifs préalablement définis, sur la base d'une méthodologie et d'outils pertinents, dans le cadre d'un calendrier déterminé.

Les consultants savent en général manager un projet, mais il appartient à l'entreprise cliente de maîtriser le processus de conduite du projet du début à la fin si elle ne veut pas dépendre, à ses risques et périls, de ses prestataires extérieurs[1]. Un véritable management de la mission de conseil piloté par le client suppose un dispositif comprenant un comité de pilotage, un chef de projet client et un chef de projet consultant, une équipe de projet (ou d'intervention) et un réseau de relais ou de personnes-ressources dans l'entreprise cliente. Nous allons passer en revue les différents éléments de ce dispositif :

- **Le comité de pilotage** a une fonction essentiellement stratégique et décisionnelle. Par son existence et son fonctionnement, il manifeste que l'entreprise cliente assume pleinement sa fonction de commanditaire (ou maître d'ouvrage), et ne se décharge pas de la responsabilité du projet sur le cabinet de conseil. Un tel comité est en général présidé par le dirigeant ou décideur impliqué, ou par délégation par un membre de son équipe, et composé des principaux responsables ou d'un échantillon d'acteurs opérationnels de l'entreprise concernés par la mission. Le cabinet de conseil y est représenté, en général, au moins par le chef de projet des consultants. Les attributions d'un tel comité sont à repréciser dans chaque contexte spécifique, mais nous pouvons évoquer les plus habituelles :
  - décider du moment et des modalités de lancement du projet, après validation et ajustement, si nécessaire, du dispositif, des ressources engagées, du calendrier, en fonction du contexte de l'entreprise, pour garantir les meilleures conditions de réussite ;

1. Pour bien travailler avec des consultants, il convient de ne pas leur laisser une trop grande liberté : tel est le conseil souvent donné aux clients. Voir par exemple KUBR M., *op. cit.*, p. 753 (« Gardez-vous de dépendre des consultants »), ou O'SHEA J., MADIGAN C., *op. cit.*, p. 300 ("*Never give up control*").

© Groupe Eyrolles

- affirmer et faire connaître l'importance et les enjeux du projet pour l'entreprise, et situer la contribution des consultants à l'intérieur de ce projet ;
- maintenir le cap sur les objectifs fixés, assurer le suivi et le pilotage stratégique (et parfois opérationnel) du projet, et prendre des décisions, notamment quand les consultants ou les acteurs de l'entreprise en ont besoin pour progresser ;
- valider les travaux effectués aux différentes étapes du projet et procéder aux différents ajustements et aux régulations éventuellement nécessaires chemin faisant ;
- définir d'éventuelles réorientations du projet en connaissance de cause et après en avoir débattu en interne et avec les consultants ;
- s'assurer de la qualité du plan de communication relatif au projet, vérifier qu'il implique suffisamment les acteurs directement concernés et qu'il informe suffisamment les autres pour gagner leur sympathie ou au moins leur neutralité ;
- préparer la pérennisation du projet au moment de la fin de la mission des consultants.

■ **L'équipe de projet** ou **équipe d'intervention** a un rôle opérationnel, et non stratégique (maîtrise d'œuvre et non maîtrise d'ouvrage). Elle regroupe les principaux consultants impliqués dans la mission, ainsi que les intervenants côté client : chef de projet ou coordinateur, personnes-ressources déléguées ou détachées pour un temps donné, etc. Les équipes mixtes, composées à la fois de consultants et de membres de l'entreprise cliente, sont de plus en plus courantes pour favoriser la coproduction, le transfert des méthodes et des savoir-faire et une appropriation en profondeur de l'intervention du cabinet de conseil. Le responsable de l'équipe de projet peut ainsi être, selon les cas et l'orientation donnée, le chef de projet du cabinet ou le chef de projet du client. Dans tous les cas, cette équipe :
  - met en œuvre les activités prévues dans les différentes étapes du déroulement du projet ou de l'intervention ;
  - traite les difficultés et les situations de blocage qui sont de son ressort (c'est-à-dire de niveau opérationnel) ;
  - prépare les séances de suivi et de régulation régulières avec le comité de pilotage ;
  - intègre ses recommandations et ses orientations.

■ **Le chef de projet de l'équipe des consultants** est en principe un consultant senior ou un manager qui a participé à la conception de

© Groupe Eyrolles

la proposition et à la négociation du contrat. Il doit posséder *a priori* une bonne expertise du sujet traité et le plus souvent du secteur d'activité concerné, ainsi qu'une longue pratique de la relation client dans le monde du conseil. En tant que responsable de la mission, il a, en général, participé au choix des consultants affectés à l'intervention et doit, tout au long de celle-ci, jouer un rôle de manager, de formateur et d'animateur d'équipe. Son rôle est essentiel pour :

- maintenir le cap de l'intervention ;
- rester centré sur le résultat visé ;
- veiller à la satisfaction des différentes parties prenantes, et tout particulièrement du commanditaire ;
- gérer les problèmes et les imprévus de toutes sortes rencontrés en cours de projet.

Il doit savoir à la fois faire équipe avec le chef de projet ou coordinateur du client et s'affirmer en tant que conseil externe, indépendant des contraintes et pressions, notamment hiérarchiques, internes.

- L'existence même d'un **chef ou coordinateur du projet du côté du client** manifeste une volonté d'implication opérationnelle de l'entreprise dans la démarche engagée. Comme son homologue côté consultant, et comme tout responsable de projet, il possède idéalement une double compétence, celle de la technique relative au champ de l'intervention et celle de la conduite de projet. Sa crédibilité est fondée pour une large part sur son parcours professionnel, l'expérience qu'il a acquise et sur sa position dans la structure de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas d'un poste honorifique ou purement « politique » qui pourrait être tenu par un jeune cadre en formation, ou par un cadre choisi d'abord pour sa disponibilité, qui n'aurait pas reçu de délégation explicite et officielle de la part des commanditaires de l'intervention. Son positionnement, du moins dans les grandes entreprises et pour les projets importants, est celui d'un détachement, à temps plein ou à temps partiel, de sa hiérarchie habituelle, avec une large autonomie, et une possibilité d'accès direct aux niveaux de décision les plus élevés impliqués dans le projet, ou concernés par lui. Sa fonction gagne à être définie dans le cadre d'une lettre de mission, et peut comprendre des rôles tels que :
  - être l'interlocuteur au quotidien des consultants et faciliter leur travail (organisation matérielle et logistique, information sur l'entreprise, mise en contact avec les interlocuteurs utiles, etc.) ;

© Groupe Eyrolles

- animer, avec le chef de projet du cabinet de conseil, l'équipe de projet, surtout si celle-ci inclut des membres de l'entreprise cliente ;
- suivre le déroulement de l'intervention et veiller au respect des engagements contractuels (livrables, planning, budget, etc.) ;
- en cas de non-respect de ces engagements, distinguer ce qui est le fait des consultants et ce qui relève de freins ou d'événements propres à l'entreprise (décisions tardives du comité de pilotage, etc.) ou d'impondérables (changement de législation, évolution technologique, etc.) ;
- être le représentant de l'équipe de projet au sein de l'entreprise et, à ce titre, assurer un rôle privilégié de communication interne sur le projet et mobiliser les personnes-ressources utiles au bon déroulement de la mission.

- L'ensemble des **personnes-ressources** associées au projet est fonction de la nature, de l'ampleur et de la méthodologie du projet. Ce sont pour l'essentiel des acteurs opérationnels de l'entreprise qui participent au projet à travers des entretiens, des réunions ou des groupes de travail. Leurs contributions peuvent être diverses :
  - faire état de leur expérience, donner un avis ou des idées, faire part d'une expertise, formuler des propositions ;
  - réagir par rapport aux analyses ou aux hypothèses des consultants ou de l'équipe de projet, critiquer et enrichir leurs propositions ;
  - faciliter l'appropriation des réformes envisagées par les autres acteurs du système client ;
  - participer au transfert de compétences des consultants vers les salariés ;
  - etc.

Comité de pilotage, équipe de projet, chef de projet consultant, chef de projet client, personnes ressources… l'identification des différents acteurs et de leurs rôles respectifs permet de construire un dispositif de projet qui constitue un cadre de fonctionnement qui va structurer le déroulement de la mission.

Structuration qui est une condition d'efficacité, même s'il importe de rester simple, souple, réactif et centré sur les objectifs.

Le projet sera scandé par différents types de réunions de production et de suivi : réunions du comité de pilotage, réunions de l'équipe d'intervention,

© Groupe Eyrolles

séances de travail avec les personnes-ressources, etc. Il appartiendra bien sûr aux pilotes de s'assurer que le processus est porteur de valeur ajoutée.

L'existence d'un dispositif de projet facilite en particulier la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne sur l'intervention. Cette stratégie, et le plan de communication qui en découle, est nécessaire pour :

- expliciter l'intérêt du projet pour l'entreprise et ses salariés ;
- préciser la mission et le rôle des consultants ;
- informer sur le déroulement de l'intervention, de façon anticipée et en temps réel (suivi régulier des progrès) ;
- mobiliser les salariés ou personnes-ressources dont la collaboration est souhaitée ;
- permettre les échanges et débats sans lesquels aucun changement réel n'est possible.

La communication interne est un moyen de prendre en compte les interrogations et les inquiétudes qui se manifestent fréquemment à l'occasion d'une intervention des corps étrangers à l'entreprise que sont les consultants. Mais ce n'est pas le seul moyen. La conception même du projet et son mode de pilotage (qui est impliqué, à quel titre, et qui ne l'est pas, quelles décisions sont prises dans le feu de l'action, etc.) informent en fait beaucoup plus les membres de l'entreprise que tous les messages officiels qui leur sont envoyés.

Négocier avec ses consultants

Le nécessaire suivi de l'avancement de la mission

Le guide pratique du conseil édité par le ministère de l'Industrie à l'intention des PMI[1] recommande : « D'une façon générale, évitez les extrêmes : absence de contact avec le consultant, trop de pilotage. » Dès lors qu'un comité de pilotage et un responsable ou coordinateur du projet existent et exercent leur rôle, le client a un contact régulier avec le consultant tout au long du processus d'intervention. S'il importe de laisser au consultant toute l'autonomie d'action nécessaire pour bien exercer son métier dans le cadre du contrat défini, une bonne collaboration suppose un suivi suffisant de l'avancement de la mission. Ce suivi pourra s'appuyer sur un tableau de bord permettant de faire le point périodiquement sur ce qui a

1. Ministère de l'Industrie, *op. cit.*, p. 48.

© Groupe Eyrolles

été réalisé par rapport à ce qui était prévu, sur les difficultés rencontrées et sur les mesures prises ou à prendre pour y faire face. Il importera bien sûr de distinguer ce qui relève des arbitrages du comité de pilotage relatifs aux changements sur des points structurants de la mission, comme le fait de renoncer à tel ou tel aspect de l'intervention, et ce qui relève des ajustements normaux comme le fait de changer de site pilote par exemple. Il conviendra aussi d'éviter un certain nombre d'écueils, tels que ceux qui sont rappelés ci-après.

Le suivi du travail du consultant : principaux écueils à éviter

- Ne pas organiser des bilans d'avancement réguliers, des rapports d'étapes.
- Passer à l'étape n + 1 de l'intervention sans avoir validé l'étape n.
- Faire une confiance totale au consultant et ne rien contrôler.
- Admettre que des livrables ne soient pas fournis sans raisons acceptables, laisser dériver les délais ou les budgets sans réagir.
- Tolérer des changements non justifiés dans la composition de l'équipe de consultants.
- Laisser passer des approximations, du verbiage, du jargon, des concepts flous, des raisonnements incertains et des argumentations non convaincantes dans les discours, les présentations et les écrits des consultants.
- Sembler admettre des conclusions ou des recommandations sans en reconnaître en profondeur la pertinence, les justifications et la faisabilité.
- Accepter que la mission se termine de façon informelle et sans réelle conclusion.
- Ne pas relever, signaler et éventuellement sanctionner les comportements surprenants ou choquants des consultants au niveau éthique ou déontologique.

La relation client-consultant est en fait assez complexe et subtile. C'est une relation de commanditaire à fournisseur, dans laquelle chacun cherche à retirer des avantages en jouant un jeu pour une part individuel. C'est aussi une relation de coproduction entre partenaires qui ont intérêt à coopérer et s'associer dans le cadre d'un jeu commun.

Cette nature double, hybride, de la relation la qualifie comme relation de **négociation,** dans laquelle les parties prenantes ont des intérêts en

© Groupe Eyrolles

partie convergents et en partie divergents et se rencontrent régulièrement pour produire des solutions ou des formes d'action qui leur conviennent.

Les propriétés de l'approche par la négociation

Le modèle ou la « grille de lecture » de la négociation nous semble riche pour comprendre et améliorer la relation client-consultant. Il est pourtant peu utilisé, ou peu évoqué comme une référence explicite. Soit la relation client-consultant est niée, ou peu prise en compte, parce qu'on ne s'intéresse qu'aux contenus (la gestion des ressources humaines, la qualité…), aux méthodes ou aux outils (le CRM, l'évaluation à 360°)[1]. Soit la relation client-consultant est envisagée, sous l'angle dominant de la méfiance[2] ou sous celui de la confiance[3], mais non à travers la recherche du bon dosage entre l'une et l'autre. Ces trois approches (techniciste, défensive et angélique) nous semblent moins pertinentes et moins efficaces que l'approche par la négociation.

La relation entre le client et le consultant peut s'envisager comme une négociation, avant la contractualisation (la négociation d'achat) comme après (la négociation pour la conduite de l'intervention). Cette négociation est à la fois explicite, officielle, lors des réunions de projet, et implicite, informelle, à l'occasion de multiples contacts bilatéraux, au quotidien, entre représentants des deux parties.

Pour le client, négocier avec le consultant, c'est par exemple :

- clarifier les règles du jeu qui engagent les protagonistes (quels sont les résultats à atteindre, les contraintes à respecter, les ressources disponibles ? Qu'est-ce qui est négociable et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Quelles sont les marges de manœuvre et les zones d'autonomie d'action de chacun ?) ;

1. Cette première approche est celle des « experts », spécialistes des contenus et des méthodologies.
2. Cette seconde approche est celle des défenseurs des clients des consultants, critiques vis-à-vis des « trucs » ou des « pièges » des cabinets de conseil. Voir, par exemple, O'SHEA J., MADIGAN C., *op. cit.*, ou ASHFORD M., *Con tricks*, Simon & Schuster, 1998.
3. Cette troisième approche est celle de la plupart des praticiens et des théoriciens de la relation client-consultant, qui l'envisagent spontanément selon un modèle de type « relations humaines », prônant l'écoute, la compréhension, la coopération, et non selon un modèle de négociation, même si celui-ci est souvent pratiqué implicitement sur le terrain. Voir à titre d'exemple un ouvrage, qui est par ailleurs une référence en terme de méthodologie du conseil : LESCARBEAU R., PAYETTE M., ST-ARNAUD Y., *Profession : consultant*, Éditions L'Harmattan, 1990.

© Groupe Eyrolles

- identifier les enjeux de l'intervention pour chaque acteur et rechercher les solutions ou les modes d'action les plus avantageux pour chacun (stratégie gagnant-gagnant) ;
- rechercher la transparence maximale dans les échanges et les relations de travail, mais savoir que ceux-ci comporteront aussi nécessairement une part de flou et d'implicite sans laquelle bien des ajustements ne seraient pas possibles ;
- intégrer les relations interpersonnelles dans une intelligence plus large des situations (éviter les affrontements inutiles, canaliser l'agressivité sur les problèmes à résoudre et non sur les personnes, rester centré sur les priorités et les résultats à atteindre, etc.) ;
- analyser en permanence l'historique de la relation, le contexte et les forces en présence, et l'avancement par rapport aux objectifs pour doser les stratégies et tactiques fondées sur la coopération et la confiance (ouverture, écoute, prise en compte des demandes de l'autre partie, etc.) et les stratégies et tactiques fondées sur la pression et la méfiance (fermeté, affirmation et défense de ses intérêts propres, etc.) ;
- établir une relation professionnelle « équilibrée » entre consultants et acteurs de l'entreprise cliente : considération et respect mutuels (refus des comportements arrogants, méprisants ou cyniques, d'un côté comme de l'autre), équilibre entre les concessions et les efforts demandés à chacun (logique donnant-donnant), équilibre (au moins relatif) dans le bilan avantages-contreparties du projet de changement pour chaque acteur, etc.

Les raisons d'être de l'approche par la négociation

L'approche par la négociation est utile parce que les sources de blocage, de tension ou d'incompréhension sont nombreuses dans la relation de conseil. Parce que les parties prenantes sont diverses, avec des logiques variées. Mais aussi du fait de ce qui est en jeu dans la demande comme dans l'offre de conseil.

Comme le remarque Gilles Arnaud[1], professeur de psychosociologie des organisations et consultant, la demande est rarement claire, directe, transparente, authentique et réaliste, mais souvent plus ou moins :

- confuse, parce que floue (« on communique mal ») ou ambivalente (« changer sans rien bousculer ») ;

1. ARNAUD G., *op. cit.*

© Groupe Eyrolles

- indirecte, parce que comportant une part d'implicite (« rassurez-moi ») ou un *a priori* sur la solution (« organisez un séminaire de motivation ») ;
- mystifiante ou manipulatoire (« comment faire changer les autres »), expurgée, c'est-à-dire comportant des tabous ou des non-dits (« faites-moi une analyse technique du problème sans vous occuper de la dimension sociale ») ;
- parcellaire, c'est-à-dire envisagée sous un angle trop étroit (« notre Dircom est un incapable »).

Pour Gilles Arnaud, la part implicite qui existe dans toute demande de conseil est du registre de l'affectivité et plus ou moins inconsciente. Elle peut s'assimiler au transfert des psychanalystes et met en jeu des sentiments d'amour-haine vis-à-vis des figures d'autorité. En adressant une demande à quelqu'un qui est censé pouvoir répondre, « le client le met en position, comme disent les lacaniens, de « sujet supposé savoir » : savoir ce qui ne va pas, comment traiter le problème éventuellement mieux qu'on ne le fait »[1]. Cette analyse permet de comprendre dans quelle mesure le consultant peut être idéalisé en tant qu'expert ou autorité, et d'ailleurs aussi en même temps détesté, plus tard ou par d'autres[2]. Plus le consultant est monté haut dans la représentation qu'en a le client et… plus dure peut être la chute. Sauf s'il sait rebondir et *négocier* sa reconversion et l'évolution de son rôle dans le temps du contrat : « Au cours de l'intervention, dans le transfert, l'intervenant passe souvent d'une position de supposé savoir comment bien gérer à celle de sachant pas trop mal comment l'établissement est géré. »[3]

1. ARNAUD G., dans un débat entre des consultants et des clients, « Conseil et direction d'entreprise : une relation de dépendance ? », *Entreprises et Histoire*, N° 25, octobre 2000, p. 111.
2. Tombe-t-on amoureux de son consultant comme de son psychanalyste ? La question est posée dans le débat évoqué dans la note précédente, où un industriel, s'il déclare préférer parler de confiance et de succès plutôt que d'amour, n'en poursuit pas moins, quelques instants plus tard : « On a eu une expérience fantastique où consultants et cadres sont tombés amoureux. Et je ne pouvais plus rien faire, parce que les gens étaient ravis de travailler ensemble. Et finalement ç'a été un formidable outil de fidélisation. Ces gens étaient venus pour résoudre un problème de stratégie franco-française, je les ai utilisés en Angleterre, en Espagne, au Portugal, aux États-Unis… ils sont restés cinq ans. »
3. MAYER P., « La démarche clinique dans l'étude des organisations : l'analyse clinique d'une gestion », in *Sociologies cliniques*, de GAULEJAC V., ROY S. (dir), Hommes et Perspectives, 1993, cité par ARNAUD G., « L'obscur objet de la demande de conseil, une perspective psychanalytique », *op. cit.*

© Groupe Eyrolles

Le consultant peut être tenté de profiter des imperfections et des ambiguïtés de la demande et d'un transfert positif à son égard pour éblouir et « intoxiquer » le client au mépris de ses besoins réels, et s'installer dans la position du gourou. De même qu'il peut susciter le besoin et créer le désir en présentant une offre miraculeuse ou entretenir l'illusion sur ses pouvoirs magiques. Il peut aussi choyer le commanditaire, chercher avant tout à plaire, en ne considérant ses interlocuteurs qu'en fonction du pouvoir qu'ils exercent dans le système client. De telles dérives existent, et toute relation de conseil risque d'être ainsi pervertie.

La dimension affective de cette relation ne saurait être niée, mais il nous semble important qu'elle soit, au moins pour l'essentiel, régulée en étant intégrée dans une logique professionnelle, sur la base du contrat passé entre le client et le consultant. Les savoir-faire et les méthodes en matière de négociation, mis en œuvre dans le cadre d'un management de projet, même s'ils ne sont pas une panacée, sont des repères utiles pour éviter la dépendance du client par rapport à des consultants qui pourraient être tentés de fonctionner abusivement selon le modèle (très ancien) du conseiller occulte ou du leader charismatique.

Conclure une mission de conseil

Des diverses manières de se séparer

La fin « normale » d'une intervention correspond à l'atteinte des résultats selon le déroulement prévu. Mais les choses ne se passent pas toujours aussi simplement. Pratiquement, on peut distinguer quatre scénarios de base pour la sortie d'intervention, plus un scénario alternatif :

- **Dans le premier scénario, les deux parties arrêtent leur collaboration parce que la mission est achevée**. Le client (tout particulièrement le commanditaire) estime que le contrat s'est globalement bien déroulé. Un bilan de l'intervention peut être réalisé, contradictoirement ou simplement par l'entreprise qui a fait appel au cabinet de conseil. Le client et le prestataire se séparent, sans envisager ni exclure une nouvelle mission. C'est la situation en apparence la plus claire et la plus simple.
- **Dans le deuxième scénario, la mission se renouvelle**. Le client est satisfait du travail effectué et envisage son prolongement ou bien de confier une autre mission au même cabinet, voire au(x) même(s)

© Groupe Eyrolles

consultant(s). Il peut advenir de la sorte que s'instaure, au moins pour un temps, un partenariat durable entre le client et son conseil.

- À côté de ces scénarios roses, d'autres peuvent être plus sombres. **Dans un troisième scénario, la mission se termine sans que les résultats soient atteints**. Les objectifs ne sont que partiellement atteints, les échéances non respectées ou le budget dépassé. Autant que la question de l'évaluation de la responsabilité de cet état de fait se pose celle de l'opportunité de la poursuite de l'opération. Si les objectifs initiaux apparaissent toujours aussi légitimes et réalistes, si les causes de performance insuffisante sont partagées, si la confiance réciproque demeure et si le budget le permet, le commanditaire pourra négocier une prolongation de l'intervention.
- **Le quatrième scénario est celui de la rupture**. Non seulement les résultats attendus n'ont pas été obtenus, mais des divergences profondes se manifestent entre les intervenants extérieurs et les responsables du projet dans l'entreprise. Si une analyse des difficultés rencontrées ne permet pas de rapprocher les points de vue et d'envisager des modalités de poursuite de la collaboration, il convient de mettre un terme à la relation qui a perdu sa composante indispensable de confiance. Dans les cas graves, tels que l'insuffisance de professionnalisme ou le manque de déontologie (infraction aux règles de confidentialité, par exemple), le contentieux peut engendrer une procédure judiciaire, ainsi que nous l'avons étudié précédemment. C'est un moment difficile car il s'agit pour l'entreprise, et plus particulièrement pour les décideurs impliqués dans la maîtrise d'ouvrage de l'intervention, de reconnaître qu'ils se sont trompés ou qu'ils ont été trompés. Même si, en pratique, dans un tel scénario, les torts sont le plus souvent partagés. S'ils estiment que les raisons pour lesquelles il a été fait appel à un consultant demeurent et qu'un autre prestataire peut réussir là où le précédent a échoué, les responsables de l'entreprise peuvent avoir recours à un autre cabinet pour relancer ou achever l'opération. Une telle décision implique un minimum de consensus de la part des managers et des personnels de l'entreprise associés au projet. Il pourra être utile de vérifier que ce consensus minimal existe ou d'engager les démarches de concertation interne visant à l'obtenir.
- Un **scénario alternatif** est celui où **le consultant renonce à poursuivre sa mission avant le terme prévu**, parce qu'il considère que les conditions de réussite de son action ne sont pas (ou plus) réunies. Les raisons peuvent être très diverses : les responsables ou certains acteurs opérationnels dont le rôle est déterminant ne sont

© Groupe Eyrolles

pas suffisamment porteurs du projet, le contexte a changé et ne permet plus la réalisation de la mission, etc. Cela peut signifier que le cabinet ne veut pas prendre le risque d'une contre-référence. Cette attitude témoigne souvent d'un certain courage que le client peut apprécier, sans doute pas à court terme mais dans le moyen ou long terme, car elle atteste d'une certaine indépendance du consultant, et de son professionnalisme. Les choses se passeront d'autant mieux que le désistement du consultant sera accompagné d'une explicitation sur les motifs de celui-ci et d'une réflexion commune sur les meilleures conditions de poursuite ou d'abandon de l'action envisagée dans l'entreprise.

L'évaluation, dernier acte de pilotage de la mission

La fin d'une mission de conseil est l'occasion d'une évaluation de la prestation du cabinet et des consultants. Dans l'ensemble, les clients ont un sentiment général, diffus, concernant la qualité du travail de leur conseil. Les consultants aussi, d'ailleurs. Mais, dans la pratique, les évaluations détaillées et rigoureuses sont rares. Bien sûr, des bilans de fin de mission seraient utiles pour permettre au client comme au consultant de tirer les leçons des bonnes ou des moins bonnes pratiques mises en œuvre, pour améliorer les conduites des projets et des interventions ultérieures. En dissociant d'ailleurs les deux champs d'évaluation : le degré de réussite de l'intervention du consultant est une chose, celui du projet de l'entreprise auquel il participe en est une autre, liée mais différente.

Le plus souvent l'évaluation finale de la mission ne se fait pas, ou reste partielle ou informelle, parce qu'évaluer prend du temps, n'est en général pas prévu au budget et risque de froisser quelques susceptibilités parmi les divers acteurs coproducteurs du projet. Les partenaires d'une relation de conseil sont en général trop impliqués par leur engagement dans l'intervention, le court terme et la satisfaction de leurs enjeux propres pour pouvoir et vouloir investir dans une évaluation, qui requiert à la fois de la disponibilité et la capacité d'une prise de distance par rapport à leurs propres stratégies d'acteur. Pour ne donner qu'un exemple, du côté des consultants, de ces stratégies d'acteur qui ne facilitent pas la lucidité rétrospective, nous évoquerons certaines stratégies de prévention contre l'échec utilisées par certains consultants.

© Groupe Eyrolles

Les stratégies « anti-échec » de certains consultants

Les consultants redoutent les échecs pour deux raisons :

– à court terme, parce que l'insatisfaction d'un client le conduit à ne pas prolonger une mission ou à ne pas leur confier la suivante, alors que le développement « sur périmètre » ou l'enchaînement des interventions chez un client « fidélisé » est la démarche commerciale la plus rentable ;
– à moyen terme, parce que les cabinets de consultants ont besoin d'une excellente image pour vivre et se développer.

Aussi certains consultants utilisent-ils diverses tactiques pour éviter d'être confrontés à l'échec au cours de leurs missions. Lors des diagnostics initiaux, les intervenants « noircissent » la situation pour mettre en évidence la difficulté de leur intervention. Lors de la conception ou de la mise en œuvre des recommandations, ils surévaluent les résistances du milieu à leurs préconisations. Au cours ou à la fin de la mission, ils suggèrent des prolongations de leur intervention comme conditions pour la réussite de l'opération en cours. Si l'entreprise refuse, c'est elle qui porte la responsabilité d'échecs futurs éventuels. Si elle accepte, les consultants s'efforcent alors de développer la spirale (pour eux) vertueuse du conseil sans fin…

Bien que rares, minoritaires ou parcellaires, les pratiques d'évaluation sont néanmoins de plus en plus fréquentes. Idéalement, les meilleures de ces pratiques mettent en œuvre quelques principes :

- définir les modalités, les formes de l'évaluation et surtout les critères de cette évaluation, au moment du démarrage de l'intervention ;
- procéder à des évaluations périodiques dans le cadre des actions de suivi de l'intervention et des « revues de projet », c'est-à-dire des réunions régulières de suivi et de régulation du projet ;
- préparer des grilles d'évaluation *ad hoc* pour chaque intervention et procéder ensuite en trois temps :
  – évaluation par le consultant,
  – évaluation par le client,
  – évaluation conjointe en confrontant les points de vue.

À titre indicatif, nous proposerons une grille de base[1], qui peut servir à l'élaboration d'une grille *ad hoc*, sur mesure.

1. La grille s'inspire de la liste de critères présentée par NOYÉ D., VERNE E., *op. cit.*, p. 97-99. Les trois domaines de l'évaluation sont issus du modèle d'évaluation proposé par SWARTZ D., LIPPITT G., "Evaluating the consulting process", *Journal of European Training*, 1 (3), 1975.

© Groupe Eyrolles

Domaines	Critères (objectifs et subjectifs)
Résultats de la mission	• Atteinte des objectifs • Respect des délais • Respect du budget et maîtrise des coûts liés à l'intervention des consultants • Satisfaction des différents acteurs du système client
Déroulement de la mission	• Qualité de la méthodologie proposée • Qualité de la démarche méthodologique mise en œuvre • Qualité et pertinence des livrables fournis • Respect des délais aux différentes étapes intermédiaires
Relation client-consultant	• Qualité du fonctionnement et efficacité du dispositif de pilotage de l'intervention • Qualité des relations entre les différents acteurs du projet • Capacité d'écoute, de réactivité et de proposition des consultants

Figure 2-8. Grille de base pour l'évaluation d'une mission de conseil

La démarche d'évaluation permet dans l'immédiat de conclure une intervention dont elle est le dernier acte de pilotage. Elle permet aussi de repérer des pratiques intéressantes à diffuser et à transférer par la suite. Elle est enfin une voie privilégiée pour que les différents acteurs de l'entreprise cliente apprennent par l'expérience à mieux utiliser les consultants et à mieux travailler avec eux.

Au total, les entreprises qui ont une longue pratique des consultants semblent atteindre une forme de maturité vis-à-vis de ces fournisseurs particuliers. Celle-ci est faite de rigueur et de professionnalisation dans la définition de la mission et des résultats attendus, dans le choix des intervenants et dans la conduite de l'intervention en mode projet, mais aussi de discernement dans les limites de ce que l'on peut attendre d'un prestataire externe. Tout se passe comme si les décideurs, se rendant compte qu'ils ne peuvent pas se passer des services des consultants, découvraient en travaillant avec eux qu'ils ne font pas de miracles, mais peuvent, sous certaines conditions, apporter une réelle valeur ajoutée.

Les consultants sont ainsi descendus du piédestal sur lequel ils (s')étaient placés, pour devenir des partenaires sous surveillance.

© Groupe Eyrolles